

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Оплата труда и стимулирование трудовой деятельности на примере ООО "Розница К-1"

УДК 331.21:331.101.38

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗИЗ1	Розенберг Ксения Владиславовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН ШБИП	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

Томск – 2018 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16, 17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50 ,51,52,53,54,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73 ,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,2

	разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	1,22,23,24,25,26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16 ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу,	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов

	демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	<i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)
--	--	--

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

(Подпись) _____ (Дата) И.Б. Ардашкин_
(Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
О-ЗИЗ1	Розенберг Ксения Владиславовна

Тема работы:

Оплата труда и стимулирование трудовой деятельности на примере ООО «Розница К-1»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебники.

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов

(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).

1. Теоретически конкретизировать сущность и структуру ключевых понятий: «система оплаты труда», «стимулирования трудовой деятельности». Рассмотреть основные виды стимулирования трудовой деятельности.
2. Дать характеристику предприятия ООО «Розница К-1», изучить систему управления.
3. Описать систему оплаты труда и

	стимулирования трудовой деятельности в ООО «Розница К-1» . 4.Разработать рекомендации по совершенствованию оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности в ООО «Розница К-1».
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1. Теоретические аспекты системы оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности	
2. Оценка оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности в ООО «Розница К-1»	
3.	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2018г.
---	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН ШБИП	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., доцент		20.01.2018 г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-ЗИЗ1	Розенберг Ксения Владиславовна		20.01.2018 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

Уровень образования – бакалавр

Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года

Форма представления работы:

**Бакалаврская работа
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:		06.06.2018
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
6.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН ШБИП	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

персоналом»				
-------------	--	--	--	--

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 80 страниц, 8 рисунков, 29 таблиц, 1 диаграмма, 28 использованных источников.

Ключевые слова: «оплата труда», «стимулирование трудовой деятельности», «система оплаты труда», «премия».

Объектом исследования является оплата труда и стимулирование трудовой деятельности в организации.

Предмет исследования: оплата труда и стимулирование трудовой деятельности в ООО «Розница К-1» (сеть магазинов «Мария-Ра»).

Цель работы – провести оценку эффективности системы оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности в ООО «Розница К-1» (сеть магазинов «Мария-Ра»).

В процессе исследования проводились исследования видов стимулирования трудовой деятельности; давалась характеристика предприятия ООО «Розница К-1», изучалась система управления; была рассмотрена система оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности в ООО «Розница К-1»; выявлялись недостатки системы стимулирования трудовой деятельности персонала.

В результате исследования были даны рекомендации по совершенствованию оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности в ООО «Розница К-1».

Степень внедрения: результаты исследования и выработанные рекомендации будут рассмотрены и внесены в «Положение об оплате труда сотрудников».

Область применения: объект ООО «Розница К-1» (сеть магазинов «Мария-Ра») по ТО.

Экономическая эффективность/значимость работы заключается в совершенствовании стимулирования трудовой деятельности в ООО «Розница К-1».

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В данной дипломной работе применены следующие сокращения и обозначения:

Т/О – это проверка наличия имущества организации и состояния её финансовых обстоятельств на определенную дату путём сличения фактических данных с данными бухгалтерского учета.

Ср. чек – среднее количество потраченных средств покупателя.

Потери – пропажа товара (просрочка).

ТО – Томская область

З/П – заработная плата

СТК – Совет трудового коллектива

СТМ – Собственные торговые марки

СКС – Служба клиентского сервиса

ДСС – Дирекция службы сохранности

РД – Региональный директор

ВРД – Ведущий региональный директор

РЦ – Распределительный центр

Тз – Товарный запас

УО – Управляющий объектом

ЗУО – Заместитель управляющего объектом

СЧЗ – Сотрудник частичной занятости

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	12
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	15
1.1.Понятие, формы и системы оплаты труда	15
1.2. Виды стимулирования трудовой деятельности	27
2. ОЦЕНКА ОПЛАТЫ ТРУДА И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ООО «РОЗНИЦАК-1»	39
2.1. Характеристика предприятия ООО «Розница К-1», изучение системы управления	41
2.2. Система оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности в ООО «Розница К-1»	49
2.3. Рекомендации по совершенствованию оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности в ООО «Розница К-1»	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	74
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	76
ПРИЛОЖЕНИЯ	83
Приложение А	83
Приложение Б	84
Приложение В	89
Приложение Г	91

ВВЕДЕНИЕ

Тема оплаты труда и стимулирование трудовой деятельности всегда являлась и будет являться актуальной. Низкий уровень заработной платы, чуть превышающий прожиточный минимум Томской области, работников и руководителей не является важным стимулом для работы. В современном мире большинство компаний рано или поздно сталкиваются с неизбежностью создания или изменения существующей системы стимулирования сотрудников компании. Причинами этого могут быть: отсутствие подобной системы либо ее неэффективность, т.е. отсутствие влияния такой системы стимулирования на поведение сотрудников. Во многих организациях имеется большое несоответствие между целями, к которым стремится работник, и реальным вознаграждением, которое может предложить организация. Налицо множество конфликтов между стремлением индивидуумов и целями организаций.

Работая, мы что-то отдаем и что-то приобретаем. Если потери больше, чем приобретения, человек уйдет с работы. Чтобы стимулирование было эффективным, совокупность вознаграждений должна превышать потери. В настоящее время бесспорным фактом становится то, что сотрудники любой компании являются самым главным ее ресурсом. Однако многие руководители недооценивают всей сложности управления данным ресурсом. А ведь именно от того насколько заинтересован сотрудник в выполнении работы, от того как и насколько используется его истинный потенциал, зависит не только результативность его труда, но и успех всей компании. К сожалению, не так много руководителей обладают достаточными знаниями о стимулировании сотрудников и, соответственно, не могут грамотно их применять.

Актуальность проводимого исследования обусловлена недостаточностью изучения теоретических и методологических аспектов стимулирования трудовой деятельности, а также необходимостью их практического использования в организации.

Основной проблемой в дипломной работе становится стимулирование и оплата труда в ООО «Розница К-1» (сеть магазинов «Мария-Ра»). В данной

дипломной работе исследуются магазины филиала Томской области, и все исследования будут основаны на анализе объектов данного региона.

Стимулирование как метод эффективного управления было исследовано такими авторами как Акулич Е.И., Алтухов С.И., Артюхова И.В. изучала методы организационного стимулирования труда персонала, Ботова А. А. выявила эффективную систему стимулирования труда.

Нематериальное стимулирование персонала, как важная составная часть мотивации работников в организации была рассмотрена в работе Маклаковой Т.Г.

Исследователи характеризуют стимулирование трудовой деятельности в организации как сложную, развивающуюся систему.

Цель исследования: провести оценку эффективности системы оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности ООО «Розница К-1» (сеть магазинов «Мария-Ра»).

Объект исследования: оплата труда и стимулирование трудовой деятельности в организации.

Предмет исследования: оплата труда и стимулирование трудовой деятельности в ООО «Розница К-1» (сеть магазинов «Мария-Ра»). Достижение поставленной цели связано с решением следующих основных задач:

- раскрыть такие понятия, как система оплаты труда, стимулирование персонала
- проанализировать существующую систему организации.
- рассмотреть систему оплаты труда и стимулирования персонала на примере организации;
- предложить методы повышения эффективности стимулирования труда персонала.

Методологической базой исследования стали работы отечественных авторов по вопросам стимулирования трудовой деятельности сотрудников, а также положение об оплате труда сотрудников в ООО «Розница К-1» (сеть

магазинов «Мария-Ра»).

Методы исследования:

1. Теоретические: статистический анализ данных по оплате труда в ООО «Розница К-1» (сеть магазинов «Мария-Ра»).
2. Эмпирические: опрос, проведенный среди сотрудников разных должностей в организации.

Структура работы. Работа состоит из введения, основной части, заключения, списка использованной литературы и источников, приложений.

Введение включает в себя научный аппарат исследования: актуальность темы; цель и задачи исследования.

Первая глава содержит теоретические аспекты оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности в организации.

Вторая глава посвящена анализу оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности в ООО «Розница К-1» (сеть магазинов «Мария-Ра»); здесь рассмотрены основные показатели из «Положение об оплате труда сотрудников» и представлены разработанные рекомендации по совершенствованию оплаты и стимулированию трудовой деятельности в ООО «Розница К-1» (сеть магазинов «Мария-Ра»).

В заключении сделаны основные выводы и подведены итоги.

Количество страниц 66.

При подготовке ВКР были изучены различные публикации, размещенные в сборниках научных трудов студентов, аспирантов и молодых ученых НИ ТПУ, посвященные стимулированию трудовой деятельности в организации.

Корпоративные материалы стали основой написания практической части.

Практическая значимость ВКР заключается в разработке рекомендаций и предложений по совершенствованию системы стимулирования трудовой деятельности сотрудников в ООО «Розница К-1» (сеть магазинов «Мария-Ра»).

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Первая глава содержит теоретические основы оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности.

1.1. Понятие, формы и системы оплаты труда

В условиях рыночной экономики зарплата отражает непосредственный основной интерес как работников по найму, так и работодателей, и даже всего государства. Для того, чтобы происходило эффективное развитие производства, необходимо установить такой способ соблюдения интересов вышеуказанных сторон, применение которого было бы выгодным для каждой из этих сторон. Поиск такого способа выступает в качестве предмета управления зарплатой и деятельностью.

Заработная плата представляет собой цену рабочей силы, равную стоимости обеспечивающих воспроизводство этой силы товаров и услуг через удовлетворение потребностей работника, а также членов его семьи, к которым относятся как денежные потребности, так и духовные потребности.

В модели стоимости товара К.Маркса заработная плата составляет важнейший компонент стоимости продукции:

$$S = C + V + m$$

Где S – стоимость товара в денежном измерении; C – стоимость овеществленных средств и предметов труда; V – стоимость рабочей силы; m – прибавочный продукт.

В современной рыночной экономике выше предложенная модель имеет следующий вид:

$$S = M + A + З + О + П$$

M – стоимость материалов, сырья и полуфабрикатов; A – амортизация отчисления; $З$ – заработная плата (основная и дополнительная); O – обязательные отчисления от заработной платы (налог на фонд оплаты); $Н$ – накладные

расходы; П- прибыль.

Структура оплаты труда позволяет определить, какие составляющие элементы входят в оплату труда работника. (Рис.1)



Рис. 1.1 Структура оплаты труда работников.

Минимальный размер оплаты труда называют основной зарплатой. При этом такая заработная плата является стимулом повышения профессионализма и квалификации каждого сотрудника. Условием для ее получения считается отработка некоторого количества времени.

Если говорить о дополнительной зарплате, то в неё входят всевозможные виды доплат, компенсаций, надбавок и т.д.

Если работник достигает высоких конечных результатов своего труда в определенной компании, то фонд оплаты труда выплачивает ему вознаграждение.

Если же работнику удалось достичь эффективных основных результатов, то он получает материальные средства, называемые премией.

Также существует материальная помощь для сотрудников организаций, выплачиваемая за счет самих организаций из фонда денежного поощрения. Задачей материальной помощи служит обеспечение благ и социальных гарантий персонала.

Все перечисленные виды выплат выдаются за счёт прибыли организаций.

В современной практике выделяют три формы оплаты труда: смешанную, повременную и сдельную (Рис. 1.2). Каждая из форм состоит из подсистем, для конкретных условий хозяйствующего субъекта.¹

¹ Одегов, Ю.Г. Экономика труда.–М.: Альфа-Пресс, 2007.



Рис. 1.2 Системы и формы заработной платы

Оплата труда за фактически сделанную работу (сдельная) состоит в определении количества выработанной продукции, по установленным расценкам, определенных на основании норм выработки и часовых ставок.

Сдельная форма оплаты труда может, в свою очередь, подразделяться на составляющие: аккордная форма, косвенная сдельная, сдельно-прогрессивная, сдельно-премиальная и прямая сдельная.

При *аккордной* системе происходит оплата всего объема сделанных работ.

Следующая система оплаты труда, именуемая косвенной сдельной,

применяется для оплаты труда вспомогательного и обслуживающего персонала (ремонтники, наладчики, водители).

При прогрессивно-сдельной форме оплаты труда, при выполнении плановой нормы труда – оплата происходит исходя из прямых сдельных расценок, а при выполнении работ сверх нормы – по увеличенным расценкам.

При премиально-сдельной форме оплаты труда рабочему, помимо основного заработка, доплачивается премия за выполнение или перевыполнение заранее поставленных задач.

При сдельной прямой системе оплата труда производится исходя из расценок на единицу готовой продукции.

Заработная плата по фактически отработанному времени производится исходя из тарифной ставки и разряда рабочего. Повременная оплата может подразделяться на повременную с нормированным заданием и окладную, повременно-сдельную, повременно-премиальную и простую повременную.

При повременной простой системе, оплата труда работника рассчитывается умножением количества фактически отработанного времени на тарифную ставку.

При премиально-повременной определяется размер премии как процент к тарифной ставке за то, что рабочим был перевыполнен заранее поставленный план.

Система оклада, в основном, применяется к специалистам, руководителям и служащим. Оклад – это абсолютный размер оплаты труда, установленный для конкретной должности.

В последнее время довольно широко применяется повременная система оплаты труда или сдельно-повременная. Бригаде или рабочему дается задание или конкретный объем работ, который они должны выполнить за определенный промежуток времени, соблюдая при этом требования к качеству продукции.

Смешанная система оплаты труда включает в себя все преимущества сдельной и повременной систем оплаты труда для того, чтобы обеспечить

взаимный синтез результатов деятельности и размеров оплаты труда отдельного работника или предприятия в целом. В настоящее время к такой системе можно по праву отнести бестарифную систему оплаты труда.

Бестарифная система оплаты труда основывается на распределении средств, предназначенных для оплаты труда, долями, с учетом определенных критериев. Производя при этом ранжирование работников и подразделений предприятия, учитывая эффективность работы сотрудника и его профессиональную квалификацию.

Сдельная форма оплаты труда

Эффективное применение сдельной формы оплаты труда производится на тех видах или участках работ, где имеет место нормирование труда или учет коллективного и индивидуального вклада в конечный результат производства, а увеличение объема производимой продукции зависит от квалификационного уровня работника.

Данная система позволяет стимулировать процесс увеличение количества производимой продукции, исходя из того, что труд работника оплачивается исходя из сдельных расценок, определенных на основании часовых ставок (выработки), в зависимости от количества произведенной продукции (работ, услуг).²

Использование сдельной формы оплаты труда требует, так же, присутствие норм выработки или нормы времени. За каждую единицу произведенной продукции устанавливается своя сдельная расценка, рассчитанная отношением расчетной ставки разряда к установленной норме выработки, за этот же период, в виде формулы это выглядит следующим образом:

$$\text{Сдельная расценка} = \frac{\text{Расчетная ставка}}{\text{Норма выработки}}$$

² Л.И. Жуков, В.В. Горшков Справочное пособие по труду и заработной плате, Москва «Финансы и Статистика» 1990 г.

Таким образом, сдельная расценка – это оплата труда за единицу произведенной продукции. Пересмотр расценок производится вместе с нормами выработки и нормами времени.

В зависимости от того, какая на данном участке производства принята система по учету труда, выделяют два вида сдельной формы оплаты труда:

1. Коллективная (бригадная)
2. Индивидуальная

Сдельная прямая система оплаты труда

Представленная система по оплате труда, в которой заработная плата работников находится в непосредственной зависимости от количества выполненных работ (оказанных услуг, произведенных изделий), рассчитывается исходя из фиксированных сдельных расценок и профессиональной квалификации, и определяется по следующей формуле:

$$ЗП = \text{сдельная расценка} * \text{количество произведенной продукции}$$

Сдельная расценка на конкретного (индивидуального) работника, рассчитывается как произведение тарифной ставки за час на норму времени, приходящуюся на производство единицы данного вида продукции, и выражается в часах-нормах:

$$R = \text{Час. ставка} * \text{норма времени}$$

Или при помощи деления тарифной ставки за час на норму по выработке:

$$R = \frac{\text{Час. ставка}}{\text{Норма выработки}}$$

Повременная форма оплаты труда

При представленной форме оплаты труда работник получает заработную плату, которая прямо зависит от фактического количества отработанного на предприятии времени (за рассматриваемый период времени).

При построении данной системы оплаты труда на предприятии необходимо соблюдение минимальных требований и принципов оплаты труда, к подобным требованиям относятся:

- Присутствие отлаженной системы контроля и учета отработанного фактического времени каждым работником
- Обоснованное присвоение повременным работникам разрядов квалификации (опираясь на сложность работы).
- Обоснованность применяемых норм по обслуживанию и нормативной численности категорий работающих, исключая при этом разную степень нагрузки каждого работника и, как следствие, неодинаковую степень затрат труда работником в течение рабочего дня.
- Введение сменных нормированных заданий, которые разрабатываются исходя из технической оснащенности рабочих мест на предприятии.

Простая повременная система

При подобной системе, заработная плата рассчитывается исходя из оклада или тарифной ставки работника.

По данной системе могут работать повременщики, младший и служащий персонал, а также технические и инженерные кадры.

Данная система, в свою очередь, подразделяется на месячную, дневную и почасовую.

При оплате по дням заработная плата рассчитывается на основании тарифной ставки (дневной) по количеству фактически отработанных дней.

При оплате труда по часам расчет заработной платы производится по тарифной ставке рабочего за час времени и отработанного им количества часов за определенный период по следующей формуле:

Общий заработок = *Часовая тарифная ставка* * *отработанное время*

При оплате труда по месяцам, заработная плата рассчитывается исходя из ставок и окладов работника и числа отработанных за период дней, предусмотренных рабочим графиком на месяц и фактического числа отработанных дней в отчетном периоде. Расчет производится по следующей формуле:

$$ЗП = \frac{Мо}{Вг} * Вф$$

где

Мо — месячный оклад

Вг — время по графику

В_д — фактически отработанное время

Для целей повышения стимулирующего действия заработной платы подобная система оплаты труда часто сочетается с процессом премирования работников за перевыполнение и выполнение поставленного перед работниками плана.

Премияльно-повременная система оплаты труда

Премияльно-повременная система оплаты труда содержит в себе элементы простой повременной системы, дополненной суммами премирования за исполнение и перевыполнение конкретных показателей в работе.

Содержание данной системы заключается в начислении работнику сверх оклада или тарифа определенной суммы премии за определенное достижение в работе.

По такой системе оплачивается труд большинства работников и большей части служащих на промышленных предприятиях и организациях, технические и инженерные кадры, а также руководящий состав предприятия.

Премирование рабочих строится по той же схеме, что и премирование работающих на сдельной форме оплаты труда; что касается руководящего персонала, то тут можно проследить ряд отличительных особенностей.

Премирование работников руководящего состава производится за счет фонда материального поощрения, в границах фиксированной суммы (по смете), отведенной на подобное премирование.

Для руководителей предприятия основными условиями премирования являются: рост плана по общей прибыли предприятия и рост удельного веса продукции и производительности труда.

На предприятиях, себестоимость производства которых включает значительную долю затрат на электроэнергию и топливо, для работников руководства более эффективно установить в качестве условия премирования соблюдение норм по расходованию и выполнению предписаний по экономии электроэнергии и топлива.

В процессе премирования работников руководством предприятием могут быть установлены дополнительные условия и показатели для премирования с учетом специфики отдельных отраслей.

Премирование служащих, технических, инженерных и руководящих кадров производится по результатам работы за квартал или месяц.

При премиально-повременной системе оплаты труда премия, которая причитается работнику, может быть рассчитана по следующей формуле:

$$\text{Премия} = \frac{З_{тс}}{100} * Пр$$

где:

$З_{тс}$ — заработная плата по тарифной ставке

Прп – премия за расчетный период

Премиально-повременная система оплаты труда с нормированными заданиями

Подобная система оплаты труда позволяет решить на предприятии следующие задачи:

- Позволяет выполнить производственные задания по каждому из рабочих мест и в целом по подразделению
- Позволяет усовершенствовать систему организации труда на предприятии, а также снизить трудоемкость производимой продукции
- Позволяет более рационально использовать материальные ресурсы предприятия и повысить качество готовой продукции
- Позволяет внедрить коллективные формы организации труда
- Позволяет повысить профессиональное мастерство рабочих

Данная система заработной платы включает в себя положительные стороны сдельной и повременной форм оплаты труда, основываясь на нормированные задания, которые устанавливаются, основываясь на максимальном использовании производственных мощностей.

Повременная заработная плата, начисляемая в зависимости от фактически отработанного времени, содержит в себе следующие элементы:

- Тарифная оплата труда, включаемая премии за мастерство работника и за вредные и тяжелые условия труда
- Дополнительные начисления за выполнения поставленных нормированных заданий, исчисляемые в процентах к части заработной платы, и зависит от уровня выполнения производственных заданий (нормированных)
- Премии за увеличение производительности труда и качество продукции и премии за сокращение трудоемкости, начисляемая в процентах к базовой тарифной ставке (которая содержит в себе доплаты за профессиональную квалификацию работника, вредность условий труда и производства)

Дополнительная часть оплаты начисляется для стимулирования работника на последующее выполнение своих профессиональных обязанностей более качественно (столь же качественно), и прибавляется к части заработной платы за фактически отработанное время.

Дополнительная плата учитывает только выполнение самого плана, но

не учитывает его перевыполнение, что отличает её от сдельного приработка.

Дополнительная оплата начисляется всем работникам вспомогательного и основного производства, которым для работы устанавливаются специальные нормированные задания (опирающиеся на технические нормы времени и обслуживания).

Начисление данного вида оплаты производится исходя из результатов профессиональной деятельности отдельных рабочих или бригады за конкретный месяц, в зависимости от уровней исполненности данного задания, в виде процента к повременной части заработной платы каждого из рабочих.

Премии за сокращение трудоемкости и увеличение производительности труда вводятся для целей стимулирования освоения рабочими обоснованных норм времени и для обеспечения роста заработной платы при росте производительности труда.

Премии выплачиваются лишь при условии полного исполнения поставленного для бригады месячного плана, который не должен превышать плановую численность бригады.

Премии рабочим выплачиваются за увеличение качества производимой продукции и эффективное использование ресурсов производства.

Смешанная форма оплаты труда

При переходе России к многообразию форм собственности организаций и предприятий повсеместно стали использоваться нетрадиционные системы по оплате труда, к ним относятся, например, бестарифная.

При подобной системе заработная плата работника предприятия - это ни что иное как доля работника в общем фонде оплаты труда, который формируется в зависимости от финансового результата деятельности предприятия.³

При бестарифной системе оплаты труда работник получает заработную плату, которая в большей степени зависит от итогов работы всего коллектива в целом.

³Л.И. Жуков, В.В. Горшков Справочное пособие по труду и заработной плате, Москва «Финансы и Статистика» 1990 г.

Важно отметить, что подобная система оплаты труда не применима к наемным работникам. В условиях рыночной экономики за исполнение норм труда работником должен получаться фиксированный заработок в виде оклада или тарифной ставки, а также доплат и выплат.

Подобная система применима в том случае, когда трудовой коллектив несет полную ответственность за результаты деятельности предприятия, например, на предприятиях коллективной собственности или в производственном кооперативе.

1.2 Виды стимулирования трудовой деятельности.

Итак, дадим определение, что же такое стимул. Это внешнее воздействие, оказываемое в процессе управления на персонал в целях получения желаемых результатов. Таким образом, с помощью материальных выплат происходит внешнее влияние на работников во время управления ими для того, чтобы они достигли более высоких результатов и показателей в своей деятельности.

Однако случается и такое, что стимулы не способны побудить работника к принятию активных действий. К некоторым из них он может оставаться равнодушным или вообще не проявлять никакой реакции на них.

Когда стимул безразличен для сотрудника, то говорят о таком явлении, как пороговое значение стимула.

Пороговое значение стимула можно определить как степени по величине, времени и содержанию стимула, которая способна побороть безразличие работника к стимулу, следовательно, возникнет и позитивный ответ на влияние этого стимула.

Все средства, ценности и отношения в совокупности, которыми обладает предприятие и которые являются помощниками руководителя в процессе увеличения производительности труда или эффективности труда сотрудников, называются содержанием стимулов.

Компонентами содержания стимулов являются заработная плата, премии и льготы, а также административные и морально-психологические воздействия на персонал.

Что касается понятия величины стимула, то оно включает в себя качественную и количественную величину.

Между стимулом и определенной потребностью существует взаимосвязь, поскольку стимул ставит целью удовлетворение конкретной потребности. Это и отражает количественная величина стимула. Если удовлетворение потребности происходит постепенно, тогда происходит повышение порога безразличия к

стимулу у работника. Именно поэтому чем больше величина стимула, тем более эффективным является его воздействие.

Если мы затронем временные характеристики стимула, то отметим их связь с напряженностью потребности. На временной показатель стимула может оказать влияние замещение одной потребности на совершенно другую во время стимулирования труда работника.

Очень важным вопросом в рамках управленческого воздействия является типология стимулов, поскольку зачастую верная интерпретация значения и роли места мотивации и стимулирования труда работников в компании зависит именно от этой типологии.

Современная классификация стимулов приведена в таблице 1 ниже:

Классифицируемый признак	Форма стимула
1	2
Направленность действия стимулов	Поощряющие Наказуемые (порицание)
Ресурсы (источники) стимулирования	Экономические Административные Общественные
Интересы субъекта	Индивидуальные Коллективные (групповые)
Содержание стимулов	Материальные (экономические); денежные; не денежные (материально-социальные) Нематериальные социальные; моральные; психологические.
Способ оказания	Прямые (непосредственные)

стимулирующего воздействия	Косвенные (опосредованные)
Периоды действия стимула	Опережающие Отсроченные
Уровень воздействия	Внешнее Внутренние
Повторяемость	Разовые Временные Многоразовые Постоянные
Интенсивность воздействия	Слабые Средней силы Сильные

Таблица 1. Классификация стимулов

Рассмотрим подробнее каждый вид стимулов по отдельным признакам.

1. Направленность действия стимулов - носит поощряющий либо порицающий характер, выражается в содержании управленческого воздействия.

2. Ресурсы (источники) стимулирования - связаны с сущностью субъекта, посредством которого оказывает стимулирующие воздействие. Источником стимула являются различного рода ресурсы (экономические, административные, общественные) задействованные в производстве и управлении.

3. Интересы субъекта – подразделяет всю совокупность стимулов на индивидуальные, направленные на интересы конкретных работников, групп и в целом коллектива организации.

4. Содержание стимулов - отражает представленность стимула в практике управления. Материальные денежные стимулы включают в себя все формы оплаты труда; не денежные связаны с широко распространенным в настоящее время кредитованием, страхованием, пенсионным обеспечением и

т.п. Нематериальные стимулы отражают уровень понимания психологических основ поведения человека в труде, а также значимость труда для удовлетворения высших потребностей работника и персонала в целом.

5. Способ оказания стимулирующего воздействия - положен характер связей в стимулах и стимулировании. Прямые стимулы используются в качестве управленческого воздействия в виде материальных или морально-психологических предложений персоналу с целью вызвать определенную планируемую активность. Целью косвенного стимулирования является изменение определенных обстоятельств (условий), относящиеся непосредственно к труду, для того чтобы повлиять на коллективные и индивидуальные результаты труда. (повышение квалификации, улучшение условий труда, повышения качества режимов отдыха и труда и т.п.)

6. Периоды действия стимула – к опережающим стимулам относятся материальные стимулы, такие как предоставление ссуд, кредитование и т.д. Отсроченные стимулы материально очень часто представлены в не денежных стимулах, особенно в системах пенсионного обеспечения.

Уровень воздействия - разделяет на внешние: заработная плата, премии, продвижение по службе, все то что дает предприятие за работу; внутренние.

Рассмотрим определение «материальное денежное стимулирование» - это комплекс различного рода материальных благ, получаемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

Основные направления стимулирования трудовой деятельности представлены в таблице 1.1:

Форма стимулирования		Основное содержание
	Зарботная плата	Оплата труда наемного работника,

Е	(номинальная)	включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, за работу в ночное время, подросткам, будущим матерям, за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату
	Заработная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; введения компенсационных выплат; индексации заработной платы в соответствии с инфляцией
	Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это — годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты
	Участие в прибылях	Выплаты через участие в прибылях — это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры)

Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций
Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруга или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные
Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств на оплату транспортных расходов; приобретение транспорта: а) с полным обслуживанием (транспорт с водителем); б) с частичным обслуживанием
Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленного уровня в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств
Организация питания	Выделение средств на организацию питания на фирме; выплату субсидий на питание
Продажа товаров, выпускаемых организацией	Выделение средств на скидку при продаже этих товаров
Стипендиальные	Выделение средств на образование

программы	(покрытие расходов на образование на стороне)
Программы обучения персонала	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)
Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими предприятиями. Выделение средств на эти цели
Консультативные службы	Организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели
Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях
Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного (колледжей) воспитания детей, внуков сотрудников фирмы; привилегированные стипендии
Гибкие социальные выплаты	Компании устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг
Страхование жизни	Страхование жизни работника и членов его семьи за счет средств компании, за счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника; при несчастном случае, связанной со смертельным исходом, выплачиваемая сумма удваивается

Медицинское страхование	Страхование как самих работников, так и членов их семей
Льготы и компенсации, не связанные с результатами	Компенсации перехода на службу из других компаний - расходов, связанных с переездом, продажей, покупкой квартир, недвижимости, трудоустройство жены (мужа) и т.д.; премии и другие выплаты в связи с уходом на пенсию или увольнением
Отчисления в пенсионный фонд	Такой, альтернативный государственному, фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне
Стимулирование свободным временем	Регулирование времени по занятости: путем предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; путем организации гибкого графика работы; путем сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда
Трудовое или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении продвижения по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки
Моральное	Вручение грамот, значков, вымпелов,

стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	<p>размещение фотографий на доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам.</p> <p>Создаются кружки («золотой кружок» и пр.)</p>
--	---

Табл. 1.2. Направления стимулирования трудовой деятельности

Изучив таблицу, можно сказать, что понятие «материальное стимулирование» включает в себя все виды денежных выплат, а также все формы материального не денежного стимулирования, которые применяются в организации. В наше время используются следующие виды прямых и косвенных материальных выплат: зарплата, бонусы, отсроченные платежи, различного рода премии. (см.рис.1.3)



Рис.1.3 Структура материального стимулирования

Главную роль в материальном стимулировании играет заработная плата, т.к. является основным источником доходов, а значит заработная плата и в будущем будет мощным стимулом для повышения результатов труда и

производства в целом.

Рассмотрим подробно, что же такое заработная плата. Понятие «заработная плата» применяется к лицам, работающим по найму и получающим за свой труд плату в соответствии заранее оговоренным условиям. Формируется заработная плата под воздействием спроса и предложения на рынке труда.

Заработную плату различают на номинальную (денежную) и реальную.

Номинальная заработная плата - сумма денег, полученная работниками за определенный период (начислена (до выплаты налогов), выплаченную (за вычетом уплаченных налогов)).

Реальная заработная плата характеризуется количеством товаров и услуг, которое может быть приобретено работником при данном размере номинальной заработной платы и данном уровне цен на товары и услуги.

Заработная плата призвана выполнять в рыночной экономике три основные функции⁴:

- воспроизводственную - обеспечивать работнику объем потребления материальных благ и услуг, достаточный для расширенного производства рабочей силы, т.е. способности к физическому и интеллектуальному труду;
- стимулирующую – формировать для работодателя определенный результат от применения приобретенной им рабочей силы т.е. позволяющей работодателю в конечном счете получить ожидаемую прибыль или валовой доход; для наемного работника - формировать заинтересованность в продуктивном труде;
- регулирующую – выступать регулятором спроса и предложения на продукцию или услуги конечного потребления, а также на рабочую силу определенного качества на рынке труда.

На уровень заработной платы влияют различные рыночные и нерыночные факторы. (см. рис. 1.4)

⁴ Яковлева Р.А. Концепция реформирования заработной платы. - М.: Институт труда Минтруда РФ, 1998.



Рис.1.4 Факторы, влияющие на заработную плату

Сущность материального не денежного стимулирования трудовой деятельности.

Наравне с материальными денежными стимулами применяются и такие, которые имеют материальную ценность и представлены в виде специальных льгот и компенсаций – бенефиты или социальный пакет. Социальные льготы могут быть гарантированы государством либо представлены организацией своим работникам. К социальным льготам относятся: ежегодный оплачиваемый отпуск, оплачиваемый больничный и др. Это льготы обязательного характера. Социальный пакет для наемных работников играет большую роль, какой бы не была высокой заработная плата, через некоторое время она перестает удовлетворять сотрудника.

В структуре материального не денежного стимулирования выделяют следующие группы стимулов:

- дополняющие условия труда (оплата сотовой связи полная/частичная, предоставление транспорта либо его оплата, предоставление планшета)

- социальные (доставка сотрудников на/с работы, компенсация на отдых детей, льготное питание, ценные подарки на памятные дни)
- имиджевые (служебный автомобиль, заказ обеда на рабочее место, компенсация затрат на занятия спортом в фитнес-клубе)
- индивидуальные (предоставление кредитов, оплата обучения, предоставление служебной квартиры)

Нематериальные методы стимулирования труда делят на три группы:

- Стимулирование свободным временем – организация гибкого графика труда, сокращение длительности рабочего дня, предоставление дополнительных выходных.
- Трудовое или организационное стимулирование – творческие командировки, продвижение по службе в пределах одной и той же должности.
- Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания – вручение грамот, размещение фотографий на доске почета.

Все виды материального денежного, не денежного, нематериального стимулирования, несомненно, оказывают сильное стимулирующее действие на сотрудников организации.

2 ОЦЕНКА ОПЛАТЫ ТРУДА И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ООО «РОЗНИЦАК-1»

ООО «Розница К-1» действует на основании Устава.

При составлении Устава учредитель руководствовался Гражданским кодексом Российской Федерации, и Федеральным Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью». Полное фирменное наименование общества: Общество с ограниченной ответственностью «Розница К-1», сокращенное ООО «Розница К-1». Фирменное наименование: «Мария-Ра».

Местонахождение общества: 656049, Алтайский край, г. Барнаул, ул.

Мерзликина, 5. Срок действия общества ООО «Розница К-1» - не ограничен.

Общество является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, отвечает по всем обязательствам всеми своими активами, может быть истцом и ответчиком в суде.

Общество имеет самостоятельный баланс, счета в банках, печать и бланки с фирменным наименованием.

Цели, предмет и виды деятельности учреждения.

Целями деятельности Общества является:

- получение прибыли путем насыщения потребительского рынка товарами и услугами;

- предоставление качественных услуг населению.

Предметом деятельности общества являются:

- производство и реализация товаров народного потребления, в том числе через собственную торговую сеть;

- создание самостоятельных торговых предприятий, хранилищ и баз хранения продовольственной и промышленной продукции;

- рекламная деятельность;

- предоставление движимого и недвижимого имущества в аренду, в пользование физическим и юридическим лицам;

- проведение выставок, презентаций, ярмарок, аукционов, массовых спортивных мероприятий;
- оптовая и розничная торговля продовольственными и промышленными товарами.

Целевая аудитория: покупатели среднего и низкого уровня доходов, проживающие в шаговой доступности от магазинов.

Лозунг компании: «ПЛАТИ МЕНЬШЕ ЖИВИ ЛУШЕ»

Принципы компании:

- покупатель всегда прав
- покупатель наш дорогой гость
- покупатель наш работодатель

Жизненный цикл предприятия в Томской области находится на стадии роста (рис. 2.1). Подтверждение данного факта можно проанализировать на фоне растущей покупательской активности, интенсивности открытий магазинов и динамики товарооборота.

Расположение компании в различных регионах и количество действующих магазинов дает основание сделать вывод, что компания в различных регионах, находится на разных стадиях развития. На Стадии зрелости находится Алтайский край, на стадии роста находятся остальные регионы.

В данной научной работе исследуются магазины филиала Томской области, и все исследования будут основаны на анализе объектов данного региона.

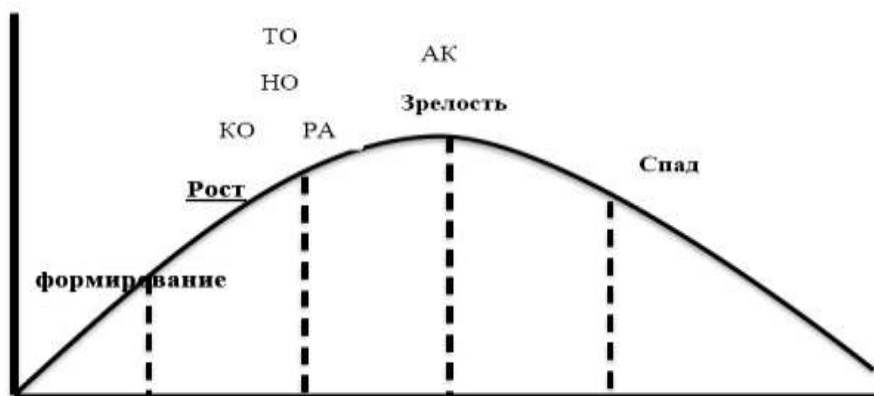


Рисунок 2.1 – Жизненный цикл предприятия

Экономические показатели за 2015 г. представлены в таблице 2.1

Таблица 2.1– Экономические показатели

№	Показатель	Супер-маркет	Магазин у дома	Село	Итого
1	Выручка 2015г. без НДС, млн. руб.	19 954	35 379	11 075	66408
2	Прирост выручки 2015/2014 г. без НДС млн. руб.	1 699	6 268	3 234	11 202
3	Прирост выручки 2015/2014 г. без НДС %	9,3	21,5	41,2	20,3
4	Площадь магазинов без арендной зоны	111 155	216 842	74640	402637
5	Численность торгового персонала	3 661	7 236	2064	12 961

2.1. Характеристика предприятия ООО «Розница К-1», изучение системы управления

ТС «Мария-Ра» - одна из крупнейших компаний в Сибирском регионе, входящая в первую десятку продовольственных сетей России, расположена в 5 регионах Западной Сибири: Республике Алтай, Алтайском крае, Кемеровской, Томской и Новосибирской областях пример.

Розничная сеть «Мария-Ра»- хорошо узнаваемые, удобно расположенные магазины с широким сбалансированным ассортиментом высококачественных товаров по доступным ценам, целым рядом дополнительных услуг и качественным сервисом.

День рождения компании – 3 марта 1993 г. Тогда был открыт первый магазин прилавочного типа в г. Барнауле. Первый магазин самообслуживания был открыт в феврале 2002 года. В дальнейшем «Мария-Ра» открывает магазины самообслуживания, что позволяет сделать сеть еще более привлекательной для покупателей, благодаря удобству обслуживания, доступности товаров, отсутствию очередей. Компания названа в честь Марии Ракшиной, матери основателя сети Александра Фёдоровича Ракшина.

В 2004 году компания открывает распределительный центр общей площадью 32000м². С помощью РЦ сокращаются логистические издержки, и

появляется возможность бесперебойного снабжения, в течение месяца – 600 магазинов. В дальнейшем компания организует собственный автопарк из 18 автомобилей (фуры). С 2001 года компания организует собственное производство (СТМ).

Собственная торговая марка - это торговая марка, собственником которой является розничная сеть «Мария-Ра». Компания «Мария-Ра» активно продает ее и контролирует качество производства. На 2017 год в портфеле компании «Мария-Ра» 31 торговая марка, свыше 750 групп различных товаров . Первый магазин Кузбасса был открыт в г. Новокузнецке 13.06.2006 г. На ул. М. Тореца 15 «А». В том же году был открыт учебный центр компании «Мария-Ра». Каждый соискатель, проявивший желание работать в компании получал возможность профессионального обучения основам торговли за счет компании.

На 31 мая 2018 года торговая сеть «Мария-Ра» насчитывает 1002 магазин. В том числе в Томской области функционирует 95 магазинов.

Ежедневно магазины сети обслуживают более 997 тыс. покупателей.

На сегодня в команде Компании «Мария-Ра» трудятся свыше 18 тыс. человек.

Организационная структура филиала Томской области представлена в приложении А.

Организационная структура магазина представлена на рисунке. 2.1

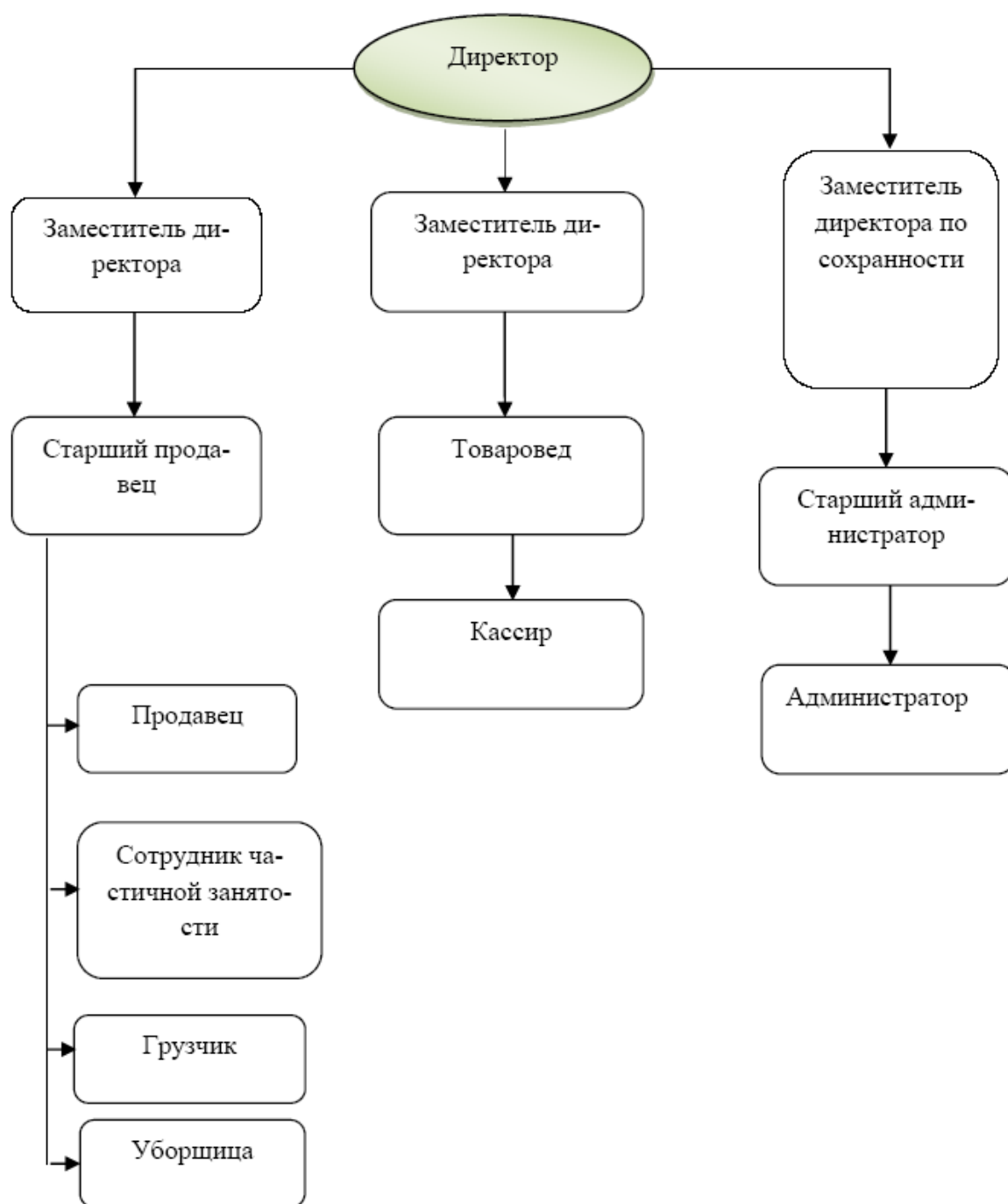


Рисунок 2.2 – Организационная структура магазина

Руководитель в процессе своей деятельности определяет задачи подчиненным и контролирует рабочий процесс.

ЗУО непосредственно находясь в торговом зале, регулирует и корректирует текущую деятельность магазина.

ЗУО по сохранности контролирует работу администраторов и сохранность товарно-материальных ценностей объекта.

Ниже в таблице 2.2 представлены обязанности каждого сотрудника:

Должность	Функции
УПРАВЛЯЮЩИЙ ОБЪЕКТОМ (УО)	Планировать и оптимизировать текущую деятельность магазина. Организация реализации товаров через структурные подразделения РС. Выполнение товарооборота. Сохранность ТМЦ. Организация работы персонала магазина.
ЗАМЕСТИТЕЛЬ УПРАВЛЯЮЩЕГО ОБЪЕКТОМ (ЗУО)	Осуществлять необходимые мероприятия для осуществления текущей деятельности магазина. Реализация товаров через структурные подразделения РС. Выполнение товарооборота и соблюдение мероприятий по сохранности ТМЦ. Организация работы сотрудников магазина. Планирование и заказ товаров. Контроль приемки товаров по качеству и количеству.
ТОВАРОВЕД	Ведение учета товародвижения в магазине: приходных, расходных товарных документов, формирование отчетов. Своевременный ввод документов (счет – фактура, ТТН) в программу «Домино». Формирование ежедневного реестра поставщиков. Работа с денежными средствами магазина, ведение главной кассы объекта. Работа на кассовом терминале. Приёмка товаров по качеству и кол-ву
СТ. АДМИНИСТРАТОР АДМИНИСТРАТОР	Соблюдение мероприятий по сохранности ТМЦ. Консультация покупателей Решение конфликтных ситуаций с покупателями и персоналом. Работа с персоналом. Работа с товаром.
КАССИР, КАССИР 2 КАТЕГОРИИ	Вежливая работа с покупателями Расчет покупателей на кассе Консультация и помощь в выборе товара Своевременная выкладка товара и соблюдение правил работы в отделе
ПРОДАВЕЦ	Обслуживание покупателя, консультация. Подготовка товара к продаже, своевременное пополнение ассортимента Соблюдение ротации
ПРОДАВЕЦ – ВЫКЛАДКИ	Выкладка товара на полки Проверка сроков годности продукции Проверка наличия ценников. Консультация покупателей. Взвешивание продукции на весах.

Таблица 2.2 – Функциональные обязанности сотрудников

Исходя из представленных данных, можно сделать вывод, что

организационная структура относится к Линейно – функциональной структуре и полностью отражает её.

Преимущества данной структуры:

- Создается возможность для карьерного роста;
- Повышается ответственность руководителя за конечный результат (компетентность руководителя должна быть на высоком уровне);
- Позволяет легче контролировать деятельность каждого подразделения.

Недостатки данной структуры:

- Замедляется процесс принятия решений;
- Согласованность подразделений на низком уровне.

При посещении большинства магазинов Томского филиала компании «Мария-Ра» были выявлены следующие недостатки, они относятся к методам управления:

- Отсутствует сбор информации о конкурентном преимуществе (SWOT – анализ);
- Отсутствует среднесрочное и долгосрочное планирование (ни один директор магазина не мог предоставить план на 1-3г);
- Методы постановки задач носят устный характер (затрачивается много времени на пояснение задач сотрудникам);
- Отсутствует критерий качества выполняемой работы (не доносятся принципы и правила расстановки товара и качества обслуживания покупателей);
- Отсутствует четкая система стимулирования (часто используется отрицательное стимулирование, депремирование);

Расчет З/П линейного и управленческого персонала в таблице 2.3:

В таблице 2.3 приведен расчет заработной платы сотрудников компании.

Должность	Регламент- ный оклад	Премия %		
		Зависит от выполнения плана товаро- оборота	Соблюдение норматива по списаниям	Личный вклад Бальная систе- ма нарушений и кол-во зам-й
УПРАВЛЯЮЩИЙ ОБЪ- ЕКТОМ (УО)	12 000	25,30,35	30,27,22,16,13 , 10	20,15,10
ЗАМЕСТИТЕЛЬ УПРАВ- ЛЯЮЩЕГО ОБЪЕКТОМ (ЗУО)	8 000	25,30,35	30,27,22,16,13 , 10	20,15,10
ТОВАРОВЕД	8 000	10	15	20,15,10
СТ. АДМИНИСТРАТОР АДМИНИСТРАТОР	6 500	10	10	5
КАССИР, КАССИР 2 КА- ТЕГОРИИ	6 500	10	10	5
ПРОДАВЕЦ	6 500	10	10	5

Таблица 2.3 – З/П сотрудников ТО

Как видно из таблицы 2.4 от соблюдения нормативов списания зависит З/П линейного персонала.

- Адаптация сотрудников проходит не на должном уровне (за новичком прикрепляют наставника, который формально не несет ответственности за своё наставничество);

- Отсутствует сбор информации об удовлетворенности персонала своей работой, магазином, директором, коллективом;

Примером отсутствия удовлетворенности персонала является показатель текучести, представленные в таблице 2.4:

РЕГИОН	2014	2015	разница 2015-2014
АК	5249	5327	78
НСО	1535	1699	164
ТО	754	761	7
РС	10756	11225	469
КО	3218	3438	220

Таблица 2.4 – Среднесписочная численность

В таблице 2.5 представлена текучесть персонала, можно наблюдать уменьшения показателя текучести по сравнению с 2014 г. Но как видно, эти значения далеки от плановых показателей.

Регион	Факт 2014, %	Факт 2015, %	План 2015, %	факт 2015/факт 2014, %
АК	59,2	50,5	36	-8,7
НСО	93,7	85,5	48	-8,2
ТО	127,1	101,2	48	-25,9
РС	73,2	62,2	40	-11,0
КО	75	60,7	36	-14,3

Таблица 2.5 – Текучесть за 2015/2014 по Компании «Мария-Ра»

Показатели удалось улучшить относительно 2014г, но как видно из таблицы 2.6, они далеки от плана. Можно сделать предположение, что уменьшение показателей текучести за 2015 год явилось причиной нестабильной экономической ситуации в стране, люди боялись остаться без работы.

- Отсутствует функция координации (процесс взаимодействия сотрудников в различной должности не прочно налажен);
- Отсутствие у многих директоров знаний о методах и функциях управления (некомпетентность в управленческой деятельности);
- Отсутствие контроля над деятельностью персонала (поставленные задачи не проверяются, нет рубежей контроля)

РЕГИОН	2014	2015	разница 2015-2014
АК	3090	2598	-492
НСО	1487	1407	-80
ТО	919	722	-197
РС	7889	6731	-1158
КО	2393	2004	-389

Таблица 2.6 – Текучесть за 2015/2014 по Компании «Мария-Ра»

2.2. Система оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности в ООО «Розница К-1»

Зарплату сотрудника рассчитывают табелью рабочего времени.

При расчете зарплаты бухгалтер-расчетчик руководствуется основными документами и нормативно-правовыми актами организации. Список следующий:

- правила внутреннего трудового распорядка,
- коллективный договор,
- положения о материальном стимулировании и оплате труда,
- штатное расписание,
- пункты трудового соглашения,
- локальные нормативные акты.

Оплата труда бывает сдельной и повременной. При сдельной системе заработок напрямую зависит от выработки: произведенного объема продукции, количества оказанных услуг. При повременном заработке работник получает оклад, соответствующий своей должности. Оклад для каждой должности устанавливают штатным расписанием.

Порядок расчета зарплаты может предусматривать премии и дополнительные надбавки. Например, за стаж, высокие результаты труда или его интенсивность.

Заработную плату нужно выплачивать работнику не реже, чем 2 раза в месяц. Это обязанность работодателя закреплена в статье 136 ТК РФ. Нарушение статьи влечет административную ответственность.

Существуют два устоявшихся метода выплаты зарплаты 2 раза в месяц:

Аванс и выплата по итогам месяца. В первой половине месяца выдается аванс — часть должностного оклада. Это часть закрепляется в месячной тарифной сетке. Чтобы получить аванс, нужно отработать не меньше двух недель. В конце месяца работник получает оставшуюся часть. Она может быть фиксированной или зависеть от наработанных часов или объема

проделанной работы.

Оплата труда за 1 и 2 половину месяца. Заработная плата рассчитывается два раза в месяц — в 1 и 2 половинах месяца. Расчет производят по фактически отработанному времени или объему работ, отрезками по две недели. Сотрудник работает две недели, еще через две недели получает оплату. Обычно такой порядок оплаты устанавливают в коллективном или трудовом договоре.

Расчет оплаты труда по окладу

Повременная или повременно-премиальная системы расчета могут основываться на тарифной ставке или месячном окладе. Тарифная ставка бывает дневной или часовой.

Еще есть вариант, когда оклад соответствует количеству рабочих часов в месяце. Если сотрудник отработывает только часть, то получает оклад пропорционально доле отработанных дней.

Формула расчета зарплаты по фиксированной дневной тарифной ставке:

$$\text{Зарплата} = \text{Дни} \times \text{Ставка}$$

Зарплата — сумма начисленной за месяц заработной платы.

Дни — число фактически отработанных дней по табелю.

Ставка — дневная тарифная ставка.

При часовой ставке, ее значение умножают на месячный объем отработанного времени в часах.

Работники на окладе (инженеры, техники, руководители отделов) получают фиксированную ставку за отработанный месяц. Если они отработывают часть месяца, оклад рассчитывается по количеству отработанных дней:

$$\text{Зарплата} = \text{Оклад} / \text{Норма} \times \text{Факт}$$

Норма — количество дней в истекшем месяце по производственному календарю, а

Факт — фактически отработано дней

Приведенными выше формулами рассчитывают оплату труда без надбавок и премий. С полученной суммы удерживают 13 % НДФЛ, после чего перечисляют сотруднику на банковскую карту или выдают в кассу. Расчет среднемесячной заработной платы

Сумма среднемесячной заработной платы работника нужна для основных операций начисления зарплаты:

- отпускных и компенсации за неиспользованный отпуск, если сотрудник увольняется;
- выплат, с сохранением среднемесячной зарплаты по основному месту работы;
- оплаты труда в период простоя по вине работодателя или по причине природных катастроф и прочих форс-мажоров;
- выходного и других пособий, по расторжению трудового договора, сокращения штата;
- пособия по нетрудоспособности;
- оплаты рабочего времени в командировках

Среднемесячную зарплату вычисляют, если сотрудник запрашивает справки о доходе и другие данные.

В перечень не входят некоторые виды социальных выплат и компенсаций:

- разовая материальная помощь (к отпуску, на лечение);
- компенсация проезда, услуг ЖКХ, питания;
- пособия по временной нетрудоспособности и в связи с материнством;
- ежемесячные пособия по уходу за ребенком, не достигшим 1,5 или 3 лет;

- пособие на погребение и некоторые другие.

Последние 3 вида выплат производятся из средств Фонда социального страхования. Чтобы их возместить, работодатель подает специальные ходатайства.

При расчете среднемесячного заработка за прошедший год из суммы начислений вычитают перечисленные выше социальные выплаты и компенсации. Полученная сумма делится на число отработанных календарных месяцев. Под календарным месяцем понимается полностью отработанный период с 1 по 30 (31), а в феврале — по 28 (29) число.

Расчет заработной платы регламентируется статьёй 139 Трудового кодекса и Положением Правительством Российской Федерации от 2007 года (с периодическими поправками).

Расчет средней заработной платы

Чтобы рассчитать среднюю заработную плату, нужны:

- сумма оплаты труда, начисленная за 12 месяцев. Если сотрудник отработал меньше, учитываются все отработанные дни;
- время работы по календарю. Чтобы его вычислить, складывают все календарные дни в году и делят на 12. Получается среднее количество дней в месяце.

Формула расчета средней заработной платы:

Средняя зарплата = Выплаты за период / Отработанное время

Формула расчета среднемесячной заработной платы:

Зарплата = Зарплата за год / Дней в среднем

Дней в среднем — усреднение количество дней в месяце.

Формула расчета среднедневная заработной платы:

Зарплата среднедневная = (Зарплата основная + Дополнительно) / (12 × 29,3)

Зарплата основная — сумма основной заработной платы за 12 месяцев. Входят оплата по должностному окладу, по тарифу или сдельно.

29,3 — усредненное количество дней в месяце, установленное законом.

Дополнительно — дополнительные выплаты за 12 месяцев. В фонд дополнительной зарплаты входят доплаты, надбавки, премии, вознаграждения, коэффициенты, ночные, сверхурочные.

Когда сотрудник увольняется, к зарплате добавляется компенсация за неиспользованный отпуск. В этом случае среднемесячная зарплата корректируется на фактически отработанное время и вычисляется заработок за день. Число дней оставшегося отпуска умножают на среднедневную заработную плату.

Расчет управленческого оклада УО

Управленческий оклад определяется по территориальному принципу, исходя из фактического товарооборота за отчетный месяц.

Управленческий оклад УО, тыс. руб. в месяц представлен в таблице 2.7:

ТО за отчетный месяц, млн.руб.	УО	
	Группа I	Группа II, III, IV
До 3	30,25	28,14
Св.3 до 5	32,20	29,96
Св.5 до 7	34,27	31,89
Св.7 до 10	35,39	33,50
Св.10 до 12	37,41	35,40
Св.12 до 15	39,42	37,31
Св.15 до 18	40,70	38,85
Св.18 до 21	42,68	40,74
Св.21 до 24	44,66	42,63
Св.24 до 27	46,64	44,52
Св.27 до 30	47,63	45,47
Свыше 30	48,62	46,41

Таблица 2.7 Управленческий оклад УО в месяц

Расчет управленческого оклада ЗУО, ведущий администратор

Управленческий оклад определяется по территориальному принципу, исходя из фактического товарооборота за отчетный месяц. Рассчитывается как произведение часовой тарифной ставки по группам населенных пунктов в регионе и количества отработанных часов в отчетном периоде.

Управленческий оклад = часовая тарифная ставка * количество отработанных часов (руб.)

Товарооборот за отчетный месяц, млн. руб.	ЗУО, Ведущий администратор	
	Группа	
	I	II, III, IV
До 10	130,00	125,00
Св.10 до 20	145,00	127,00
Свыше 20	148,00	142,00

Таблица 2.8 Расчет управленческого оклада ЗУО, ведущий администратор

Расчет управленческого оклада для линейных сотрудников

Управленческий оклад определяется по территориальному принципу. Группы населенных пунктов Томской области по территориальному принципу показаны в приложении В.

Рассчитывается как произведение часовой тарифной ставки по группам населенных пунктов в регионе и количества отработанных часов в отчетном периоде.

Управленческий оклад = часовая тарифная ставка * количество отработанных часов (руб.)

Должность	Часовые тарифные ставки по группам населенных пунктов, руб./час
	Группа

	I	II	III	IV
Товаровед	127	112	112	127
Старший администратор, администратор, кассир- операционист, грузчик, продавец, продавец-кондитер, кассир- операционист 2 кат.	127	112	112	127
Уборщица	75	66	75	75
Лифтер	66	66	66	66
Повар	-	-	-	-
Дворник	65	61	61	61
СЧЗ Продавец выкладки	61	61	61	61
Продавец полуфабрикатов, изготовитель полуфабрикатов, подсобный рабочий	-	-	-	-
Продавец-универсал	90	90	90	90

Таблица 2.9 Расчет управленческого оклада для линейных сотрудников

Пример расчета для ЗУО

Должность: ЗУО

Населенный пункт: г. Асино

Товарооборот: 11 млн.руб.

Выполнение плана товарооборота: 101 %

Количество отработанных часов: 168 ч.

Нагрузка: 4,3 тыс. руб. / чел-ч

Категория: 2

Отклонение по списанию: 0,5%

Личный вклад: 94 балла

Средний управленческий оклад за меж. Инвентаризационный период
25000 руб.

Выявление «забывчивых» покупателей: 0 руб.

Выявление хищения/попыток хищения, злоупотребления должностным положением: 0 руб.

Депремирование: срыв инкассации.

Управленческий оклад = 127 руб./ч. * 168 ч. = 21 336 руб.

Пример расчета премии ЗУО

1. Выполнение плана товарооборота:

Выполнение плана товарооборота, %	УО, ведущий администратор ЗУО,	Товаровед
$\geq 99,5\%$ до $\leq 103,4\%$	25 %	10 %
$\geq 102,5\%$ до $\leq 105,4\%$	30 %	
$\geq 105,5\%$	35 %	

Таблица 2.10 Пример расчета премии ЗУО при выполнении плана по товарообороту

Премия = управленческий оклад * % показателя премирования

Расчет премии по 1 пункту: 21 336 руб.*25 % = 5 334 руб.

2. Выполнение нормативного списания:

Процент отклонения от норматива списания	Премия, %	
	УО, наставник, администратор ЗУО, вед.	Товаровед
$\geq 0,71\%$	30%	15 %
$\geq 0,51\%$ до $\leq 0,70\%$	27%	10 %
$\geq 0,36\%$ до $\leq 0,50\%$	22%	
$\geq 0,26\%$ до $\leq 0,35\%$	16%	

$\geq 0,08\%$ до $\leq 0,25\%$	13%	
$\pm 0,07\%$	10%	

Таблица 2.11 Пример расчета премии ЗУО при выполнении нормативного списания

Премия = средний управленческий оклад за меж. Инвентаризационный период
* % показателя премирования

Расчет премии по 2 пункту: 25 000 руб.*22% = 5 500 руб.

3. Личный вклад:

УО, ЗУО, вед. администратор	
Среднее количество баллов	Премии, %
≥ 90 до ≤ 100	20 %
≥ 80 до $\leq 89,9$	15 %
≥ 70 до $\leq 79,9$	10 %
$\leq 69,9$	0 %

Количество замечаний	Товаровед
≤ 2	5 %
≥ 3	0

Таблица 2.12 Пример расчета премии ЗУО при подтверждении личного вклада

4. Выполнение плана по нагрузке:

Категория магазина	Показатель нагрузки на магазин для премирования, тыс. руб. чел. Час	Премия
А, премиум	4,00	5 %

1	4,00	
2, 2+	3,70	
3	3,60	
4	3,25	
5	2,80	

Таблица 2.13 Пример расчета премии ЗУО при выполнении плана по нагрузке

Премия = управленческий оклад * % показателя премирования

Расчет премии по 3 и 4 пунктам: 21 336 руб.*20% + 21 336 руб.*5% = 5 334 руб.

5. Выявление «забывчивых» покупателей:

Сумма возмещенного ущерба, руб.	% премии от суммы возмещенного ущерба
≥1 000 до ≤2 000	20 %
≥2 001 до ≤5 000	25 %
≥5 001	30 %

Таблица 2.14 Пример расчета премии ЗУО при выявлении «забывчивых» покупателей

6. Выявление хищения/попыток хищения, злоупотребление должностным положением:

Сумма возмещенного ущерба, руб.	Размер премии
≤2 500	500 руб. за каждый выявленный факт
≥2 501	Индивидуально за каждый выявленный факт

Таблица 2.15 Пример расчета премии ЗУО при выявлении хищения/попыток хищения, злоупотребления должностным положением

7. Качество работы при приемке/возврате товара по ТСД (только для товароведа):

Количество ошибок	Премия, %
0	10 %

Таблица 2.16 Пример расчета премии ЗУО при качественной работе при приемке/возврате товара по ТСД (только для товароведа)

Итоговый расчет заработной платы ЗУО

Управленческий оклад = 127 руб./ч.*168 ч. = 21 336 руб.

Премияльная часть:

п/п	Показатель премирования/депремирования	Коэффициент, %	Расчет, руб.
1.	Выполнение плана товарооборота	25	21 336руб.*25%= =5 334 руб.
2.	Выполнение норматива списания	22	25 000руб.*22%= =4 693,92 руб.
3.	Личный вклад	20	21 336руб.*20%= =4 267,2 руб.
4.	Выполнение плана по нагрузке	5	21 336 руб.*5%= =1 066,8 руб.
5.	Выявление «забывчивых» покупателей	-	0
6.	Выявление хищения/попыток хищения, злоупотребления	-	0

	должностным положением		
.	Срыв инкассации		- 500 руб.
.	ИТОГО: 15 668,00		

Таблица 2.17 Итоговый расчет заработной платы ЗУО

Заработная плата = 21 336 + 15 668 = 37 004,00 руб

Показатели депремирования

Нарушения	Сумма штрафа, руб.
Превышения установленных лимитов (нецелесообразное использование ГСМ, непредставление талонов такси, сверхлимитное потребление воды и т.д.)	Устанавливается приказом
Штрафы от внешних служб (в т.ч. роспотребнадзор, пожарная инспекция и т.д.)	
Грубые нарушения (в т.ч. фальсификация данных, недостача в центральной кассе и т.д.)	
Несовпадение фактической суммы сдаваемой наличности в банк с суммой, объявленной в препроводительной ведомости	250 руб./500 руб. за каждое нарушение
Нарушение при приемке / возврате товара по ТСД	
Срыв инкассации	

Необоснованный остаток в кассе магазина	500 руб. за каждое нарушение
Нарушения, выявленные при проверке ведения книг кассира-операциониста (Форма КМ-4)	
Нарушение сроков предоставления Актов приема-передачи ТМЦ	200 руб. за каждое нарушение
Недостача по торговому оборудованию	Устанавливается Протоколом по торговому оборудованию
Недостача по оборотной таре	Устанавливается Протоколом по группе «Оборотная тара»

Таблица 2.18 Показатели депремирования

Расчет квартальной премии

Показатели Квартального премирования для должностей

УО/ЗУО/Товаровед/Ведущий администратор выплачивается только по одному из показателей.

Премия	Количество магазинов по региону	Должность
Совокупность показателей	Все	УО/УО-наставник
Лучший магазин по динамике товарооборота	2 открывшихся до 01.01.2012	УО, УО-наставник, товаровед, ведущий администратор
	2 открывшихся после 01.01.2012	
Лучший магазин		

по эффективности товарооборота	1	
-----------------------------------	---	--

Таблица 2.19_Расчет квартальной премии

Ежеквартальная премия за совокупность показателей:

Для получения премии необходимы следующие показатели:

Рентабельность $\geq 0,1\%$

Выполнение норматива списания $\leq 2\%$

И динамика ТО Квартала к динамике аналогичного периода в прошлом году

Динамика товарооборота отчетного квартала к аналогичному кварталу прошлого года, %	Премия, %
$\geq 7\%$ до $\leq 8,99\%$	30%
$\geq 9\%$ до $\leq 10,99\%$	40%
$\geq 11\%$ до $\leq 12,99\%$	50%
$\geq 13\%$	51%
<p>*- дополнительный процент прироста по динамике товарооборота ** - дополнительный процент от среднемесячного управленческого оклада дополнительный прирост динамики товарооборота</p>	

Таблица 2.21 Ежеквартальная премия за совокупность показателей

Квартальная премия = средний управленческий оклад за квартал * (% премии дополнительного прироста динамики товарооборота) – для магазинов с динамикой товарооборота свыше 13 %.

Пример: средний управленческий оклад за квартал ЗУО = 20 000 , прирост 16%.

Квартальная премия = 20 000руб.*(51%+16%-13%)=10 800 руб.

Лучший магазин по динамике товарооборота:

Для получения премии необходимо:

1. Войти в 2 лучших магазинов по ТО открытых до 01.01.2012 / Войти в 2 лучших магазинов по ТО открытых после 01.01.2012
2. Выполнение норматива по нагрузке
3. Выполнение норматива по списанию
- 4 Рентабельность $\geq 0,1\%$

Период открытия магазина	Динамика товарооборота к прошлому году, %	УО, УО- наставник	ЗУО, товаровед, вед.администратор
До 01.01.2012	≥ 20%	100%	50%
	≥ 21%	101%	
	≥ 22%	102%**	
После 01.01.2012	≥ 40%	100%	50%
	≥ 41%	101%	
	≥ 42%	102%**	
*- дополнительный процент прироста по динамике товарооборота **- дополнительный процент от среднемесячного управленческого оклада дополнительный прирост динамики товарооборота			

Таблица 2.22 Лучший магазин по динамике товарооборот
 Квартальная премия = средний управленческий оклад за квартал * % премии
 Пример: средний управленческий оклад за квартал ЗУО 20 000 , прирост 30%,
 открыт до 01.01.2012

Премия для ЗУО: 20 000руб.*50%= 10 000руб.

Лучший магазин по эффективности товарооборота:

Для получения премии необходимо:

1. Войти в 1 лучших магазинов по эффективности товарооборота с 1 м² торговой площади

2. Рентабельность $\geq 0,1\%$

3. Динамика товарооборота к прошлому году $\geq 20\%$

Эффективность товарооборота с 1 м ² торговой площади	Размер премии	
	УО, наставник	УО- ЗУО, товаровед, вед.администратор
≥ 40 тыс.руб. за месяц	100 %	50 %

Таблица 2.23 Лучший магазин по эффективности товарооборота

Квартальная премия = средний управленческий оклад за квартал x %
премии

Пример: магазин приносит 53 000 руб. Т.О. с 1 м² в месяц

Квартальная премия для ЗУО: 20 000руб.*50% = 10 000руб.

Итоговая квартальная премия

Совокупность показателей

Должность: ЗУО

Населенный пункт: г.Асино

Средний управленческий оклад за квартал: 20 000 руб.

Прирост товарооборота: 16 %

Рентабельность: $\geq 0,1$ %

Выполнение норматива списания: ≤ 2 %

Квартальная премия = 20 000руб.*(51%+16%-13%) = 10 800 руб.

Показатели годового премирования.

Должность – администратор, продавец, кассир-операционист, кассир-операционист 2 категории, грузчик, уборщица.

База для начисления премии – средний управленческий оклад за год

Процент прироста товарооборота:

Для получения премии необходимо:

1. Выполнение норматива по списанию
2. Рентабельность: $\geq 0,1 \%$
3. Стаж работы в компании ≥ 6 месяцев

Прирост товарооборота отчетного года к предыдущему году, %	Премия, %
$\geq 7 \%$ до $\leq 9,9 \%$	30 %
$\geq 10 \%$ до $\leq 19,9 \%$	50 %
$\geq 20 \%$	100 %

Таблица 2.24 Процент прироста товарооборота

Годовая премия = средний управленческий оклад за год * фактически отработанное время за год

Пример: стаж в компании 9 месяцев, средний оклад за 9 месяцев – 18 560 руб., прирост товарооборота – 12 %

$$18\,560 \text{ руб.} \cdot 50\% \cdot (9/12) = 6\,960 \text{ руб.}$$

Другие выплаты

Премия	Должность
Оплата при переезде в другой населенный пункт	УО/ УО-наставник
Оплата УО за работу с арендатором	
Оплата за стажировку и обучение	
Ежемесячная персональная доплата для УО	
Замещение УО	ЗУО, товаровед
Оплата за ночные часы	Все кроме СЧЗ, УО, ЗУО

Работа при форс-мажорных обстоятельствах	Все кроме СЧЗ, УО, ЗУО, товароведов
Разовое вознаграждение при достижении пенсионного возраста	Все

Таблица 2.25 Другие выплаты

1. Оплата при переезде в другой населенный пункт единовременно выплачивается 30 000 рублей. Оплата начисляется и выплачивается вместе с заработной платой за первый месяц работы в должности.

2. Оплата УО за работу с арендатором

В случае наличия в магазине, торговом центре арендатора проводится доплата фиксированной суммой в размере от 2-х до 5-ти тыс.руб. в зависимости от фактически отработанного времени.

3. Оплата за стажировку и обучение
Единовременно выплачивается сумма в размере 10 000 рублей за каждого кандидата «УО-стажер».

4. Ежемесячная персональная доплата для УО при достижении пенсионного возраста

Требования: стаж работы в Компании не менее 10 лет, в должности УО- не менее 5 лет.

Выплата – 6 000 руб. в месяц

5. Замещение УО

На период отсутствия УО Приказом службы персонала назначается ЗУО или товаровед, исполняющий обязанности УО по согласованию с РД.

За отработанный период ЗУО, товароведу производится доплата в размере 30 % к управленческому окладу за часы работы в должности УО.

Пример: часовая ставка ЗУО = 125 руб./ч. На время замещения она увеличивается и станет = $125 \text{ руб./ч.} + 30\% * 125 \text{ руб./ч.} = 162,5 \text{ руб./ч.}$

6. Оплата за ночные часы

При круглосуточном режиме работы магазина проводится доплата на

основании табеля в размере 20 % к управленческому окладу за работу с 24 ч. Вечера до 7 ч. Утра.

Пример: часовая ставка товароведа = 112 руб./ч.+20%*112 руб./ч.=134,4 руб./ч.

7. Работа при форс-мажорных обстоятельствах

Оплата производится в размере: тарифная ставка (по должности трудоустройства)*1,3*количество отработанных часов

Форс-мажор
Согласованные с РД работы по магазину (перестановка торгового зала, выкладка товара)
Ожидание доставки
Ночное срабатывание сигнализации
Ночные ремонтные работы, реконструкции (замена напольной плитки, ламп освещения)
Очистка крыши от снега
Аварийные ситуации (остановка холодильного оборудования, пожары, подтопления, отключение электроэнергии)
В случае участия в выездной торговле, проведении общественных мероприятий

Таблица 2.26 Работа при форс-мажорных обстоятельствах

Пример: часовая ставка товароведа = 112 руб./ч. На время замещения она увеличится и станет = 112 руб./ч.*1,3 = 145,6 руб./ч.

8. Подработка в других должностях (подработка в другом подразделении)

Оплата производится на основе тарифной ставки по замещаемой должности (подразделения)

Пример: ЗУО замещает товароведа на своем магазине, стоимость часа работы

будет равна 127 руб.

Пример: ЗУО работающий на магазине с Т.О. 8 млн.руб. идет на подработку в магазин с Т.О. 15 млн.руб. Стоимость часа работы будет равна 145 руб.

9. Разовое вознаграждение при достижении пенсионного возраста

Условия:

- Стаж в компании более 5 лет
- Положительная характеристика на сотрудника УО
- Вознаграждение: 10 % от управленческого оклада последнего месяца работы до выхода на пенсию за каждый год работы в компании (не более 100%)

10. Управленческий оклад на период летнего сезона

Для магазинов курортных зон устанавливается увеличение управленческого оклада на 10 % по всем должностям кроме СЧЗ на период летнего сезона .

Летний сезон соответствует времени с 01 июня по 31 августа.

Населенный пункт	№ магазина
Самусь	350

Таблица 2.27 Магазин курортной зоны

Система оплаты труда сотрудников с учетом изменений в ООО «Розница К-1» рассмотрена в приложении Б.

Анализ стимулирования трудовой деятельности является одним из важнейших аспектов стимулирования сотрудников. Возможность быть услышанным, понятым и признанным – неотъемлемая часть стимулирования любого человека.

Анализ, среди сотрудников розничной сети, проводился с целью выявления осведомленности персонала о видах стимулирования в ООО

«Розница К-1» (сеть магазинов «Мария-Ра»), определения наиболее значимых для сотрудников положительных стимулов.

В исследовании принимали участие сотрудники, занимающие разные должности, из 10 магазинов по Томской области.

В результате проведенного исследования были получены конкретные данные, основанные на результатах опросного листа (Приложение Г):

1. 80 % опрошенных не удовлетворяет заработная плата;
2. 10 % даже не знают из каких начислений состоит их заработная плата;
3. 60 % не получают стимулирующие выплаты и считают не объективным распределение стимулирующих средств между сотрудниками;
4. 90 % не получали материально не денежное стимулирование и не материальное стимулирование.

Можно говорить о том, что работа в данной организации во многом определяется отрицательными показателями стимулирования труда сотрудников, стимулируя сотрудников ООО «Розница К-1» (сеть магазинов «Мария-Ра») через «кнут», в меньшей степени через «пряник».

С целью корректировки стимулирования трудовой деятельности в ООО «Розница К-1» (сеть магазинов «Мария-Ра») нужно ежегодно проводить его мониторинг или создавать опросные листы для заполнения их каждым сотрудником.

По результатам мониторинга или опросных листов необходимо вносить коррективы в положение об оплате труда и стимулировании трудовой деятельности сотрудников.

2.3. Рекомендации по совершенствованию оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности в ООО «Розница К-1»

- Адаптация сотрудников проходит не на должном уровне (за новичком прикрепляют наставника, который формально не несет ответственности за своё наставничество);

За адаптацию сотрудников отвечает председатель СТК. В его обязанности входит весь процесс по знакомству новичка с

рабочим процессом, магазином, сотрудниками. Данный процесс носит стратегически важный характер и его незначительные отклонения могут привести магазин в значительный упадок.

Пример: Наставник, при процессе адаптации новичка (кассира) не обозначил критерий качества обслуживания покупателей. Новичок в дальнейших своих действиях не акцентирует внимание на качестве. В итоге – разгневанный, недовольный покупатель. Что ведет к возможному отказу от услуг нашей компании со стороны покупателя. И наставник, не несет никакой ответственности за своё наставничество.

В обязательном порядке определить отрицательную мотивацию: ответственность за подобную халатность в виде штрафа (-3% от З/П). Также внедрить положительную мотивацию: поощрение за успешную адаптацию новичка (+3% к З/П). Период поощрения/наказания определить по адаптационному периоду (3 месяца).

- Отсутствует сбор информации об удовлетворенности персонала своей работой, магазином, директором, коллективом;

Создание положительной психологической атмосферы в коллективе, играет одну из важнейших задач, которая стоит перед руководителем. Не секрет, что положительный или отрицательный настрой командной работы значительно может повлиять на результативность рабочего процесса.

Исходя из данного утверждения, можно сделать вывод, руководитель должен быть заинтересован в том, чтобы каждый сотрудник ощущал

важность своей деятельности и свою значимость. А отсюда исходит желание и настрой сотрудников на рабочий процесс.

С помощью внедрения ежемесячного анонимного опроса можно выявлять нежелательное отклонение в настроении своих сотрудников и определять методы по решению на ранней стадии.

Пример опросника представлен ниже на рисунке 2.1

Анонимная анкета для сотрудников
1. Вам нравится Ваша работа
2. Что конкретно не нравится
3. Что конкретно нравится
4. Устраивают ли Вас условия труда и что конкретно не устраивает
5. Опишите на Ваш взгляд, какая атмосфера царит в коллективе
6. Что Вам не нравится в руководителе
7. В какой должности Вы бы хотели работать
8. Что бы Вы изменили в рабочем процессе магазина

Рисунок 2.1 – Анкета для сотрудников.

С помощью предоставленной анкеты, руководитель может вывить основные негативные моменты, которые влияют на деятельность коллектива, разработать методы по решению и обозначить их на собрании.

Осуществить процесс по внедрению опросников в магазины и сделать обязательным условием сбор анкет ежемесячно. Также, совместно с отделом обучения разработать программу по снятию эмоционального напряжения, которую проводить поквартально.

Процесс мотивации сотрудников сделать пошаговым. У каждого сотрудника в графе премия есть 5% личного вклада. Что бы получить данную надбавку сотрудник, должен отработать без нареканий со стороны покупателей и руководства. В эти 5% входят личные продажи (установленный на день план активных продаж). Директор магазина дополнительно избирает способы поощрения сотрудников в виде свободных минут, или иной подарок. Данный способ носит хаотичный характер, что значительно влияет на мотивацию

сотрудников, и к тому же не каждый ест шоколад.

Необходимо внедрить процесс выявления потребностей сотрудников и поощрять сотрудников желаемым, а не навязанным.

Пример анкеты приведен ниже на рисунке 2.2

Перечень вопросов для сотрудников
Что бы Вы хотели получить на день рождения
а) торт б) наличные деньги в) подарочную карту г) ваш вариант
Какое из этих мест Вы бы посетили
а) театр б) хоккей в) кинотеатр г) ваш вариант
Что Вам больше всего нравится
а) мороженое б) пирожное в) шоколад г) ваш вариант
Какой отдых Вы любите
а) лыжи б) бассейн в) конная прогулка г) ваш вариант

Рисунок 2.2 – Анкета для сотрудников

Таким образом, можно выявить истинные потребности сотрудников. И поощрять их тем, что они выбрали. С помощью данного способа выявления потребностей можно значительно повлиять на процесс стимулирования своих сотрудников, что значительно может увеличить эффективность выполняемой задачи.

Далее разработать программу пошагового стимулирования, где установить главный приз и условия получения данного приза (Диаграмма 2.1). Разбить на этапы (поквартально).

Пошагово, это значит начинать малым, а заканчивать большим, основываясь на потребностях.

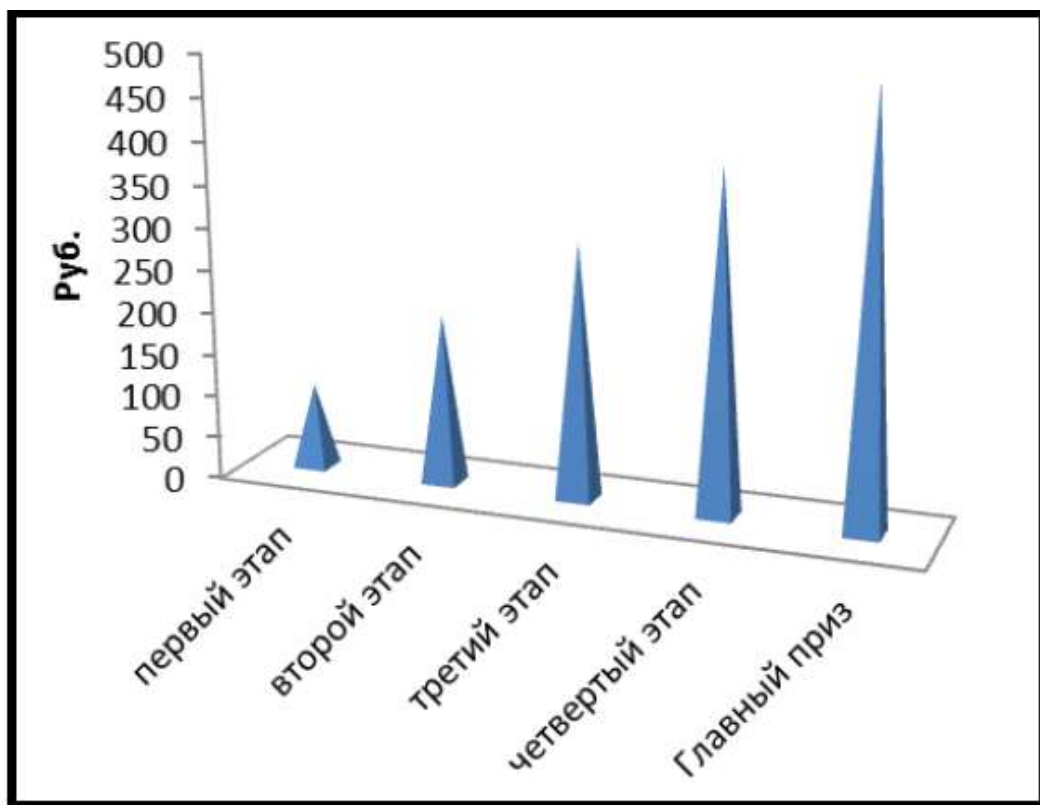


Диаграмма 2.1 – Этапы проведения конкурса

Данный способ учитывает потребности персонала и стимулирует на достижение определенного результата. Руководитель, с каждым разом увеличивает порог поставленной задачи пропорционально предоставленному вознаграждению. С помощью данного способа можно значительно повлиять на Т/О магазина и удовлетворенность персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На первоначальном этапе выполнения выпускной квалификационной работы было определены теоретические аспекты системы оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности. Были проанализированы понятия, формы и системы оплаты труда, виды стимулирования трудовой деятельности, нематериальное, материальное, денежное и не денежное стимулирование трудовой деятельности. Произведена оценка эффективности стимулирования трудовой деятельности в ООО «Розница К-1».

В первой главе были описаны системы оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности, с помощью которых можно определить эффективность организации, и сделан вывод о том, что компетенция руководителя в области менеджмента и умение стимулировать сотрудников значительным образом влияет на успех организации.

Во второй главе дана характеристика предприятия ООО «Розница К-1», была изучена система управления. Также представлена и изучена система оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности в ООО «Розница К-1». Были выдвинуты рекомендации по совершенствованию оплаты труда и стимулирования трудовой деятельности в ООО «Розница К-1».

Был составлен перечень выявленных проблем и выдвинуты предложения их решения:

- Отсутствие среднесрочного и долгосрочного планирования;

Предложен и описан метод, с помощью которого руководитель обязан определять цели по периодам. Также предложено размещение плаката с матрицей SWOT в объектах с целью анализа конкурентных преимуществ.

-Неудовлетворенность персонала, как следствие понижение трудоспособности;

Разработан и описан метод, по которому руководитель обязан выявлять потребности и желания своего персонала и пошагово влиять на

стимулирование сотрудников.

- Адаптация сотрудников проходит не на должном уровне;

Определен способ стимулирования сотрудника отвечающего за адаптацию новичка, он носит отрицательный и положительный характер.

- Отсутствует сбор информации об удовлетворенности персонала своей работой, магазином, директором, коллективом;

Разработан и описан опросный лист, с помощью которого руководитель определяет атмосферу в коллективе и на ранней стадии минимизирует или нейтрализует нежелательные отклонения.

- Отсутствие контроля над деятельностью персонала;

Разработан и описан метод контроля, который будет носить обязательный характер, что позволит координировать действия в случае отклонений от нормы.

- По итогам оценки эффективности стимулирования трудовой деятельности в ООО «Розница К-1» можно сделать вывод, что система несовершенна и требует доработки, в идеале – изменения в корне, т.к. руководящие должности в компании чаще подвержены штрафам и критике (от вышестоящего руководства), нежели премированию, а линейный персонал и вовсе лишен стимулирования.

Таким образом, задачи ВКР решены, поставленная цель работы достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акулич, Екатерина Игоревна. Стимулирование как метод эффективного управления [Электронный ресурс] / Е. И. Акулич // Инновационные технологии и экономика в машиностроении сборник трудов V Международной научно-практической конференции, г. Юрга, 22-23 мая 2014 г.: в 2 т.: / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ), Юргинский технологический институт (ЮТИ) ; под ред. Д. А. Чинахова . — 2014 . — Т. 2 . — [С. 165-167] . — Заглавие с титульного листа. — [Библиогр.: с. 167 (3 назв.)]. — Свободный доступ из сети Интернет. — Adobe Reader..

2. Алтухов, Сергей Игоревич. Организация и мотивация как функции управления : учеб. пособие для 3-4-х курсов по специальностям 080502 "Экономика и управление на предприятии (по отраслям)", 080500 "Менеджмент" / С. И. Алтухов, К. Т. Джурабаев ; Сиб. гос. геодез. акад. - Новосибирск : СГГА, 2012. - 61 с.

3. Артюхова И. В. Методы организационного стимулирования труда персонала / И. В. Артюхова, Л. О. Гаврилова // Инновационная наука. – 2015. – № 7–1 [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/metody-organizatsionnogo-stimulirovaniya-truda-personala> (22.06.2016).

4. Ботова, А. А.. Эффективная система стимулирования труда персонала [Электронный ресурс] / А. А. Ботова // Трансформация научных парадигм и коммуникативные практики в информационном социуме сборник научных трудов VI Всероссийской научно-практической конференции студентов и молодых ученых, г. Томск, 5-6 декабря 2013 г.: / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ), Институт социально-гуманитарных технологий (ИСГТ) ; под ред. В. И. Турнаева и др. . — Томск : Изд-во ТПУ , 2013 . — [С. 93-94] . — Заглавие с экрана. — [Библиогр.: с. 94 (2 назв.)]. — Свободный доступ из сети Интернет. — Adobe Reader.

5. Волковицкая, Галина Андреевна. Управление стимулированием труда / Г. А. Волковицкая. - Санкт-Петербург : Книжный дом, 2010. - 125, [2] с.

6. Евстигнеева, О. Ю.. Мотивация персонала в период кризиса [Электронный ресурс] / О. Ю. Евстигнеева // Актуальные проблемы гуманитарных наук сборник научных трудов студентов, аспирантов и молодых ученых 21-22 апреля 2011 г., Томск: / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ) . — Томск : Изд-во ТПУ , 2011 . — [С. 168-170] . — Заглавие с титульного листа. — [Библиогр.: с. 170 (4 назв.)]. — Свободный доступ из сети Интернет. — Adobe Reader..

7. Копачова, И. К.. Разработка системы стимулирования труда [Электронный ресурс] / И. К. Копачова // Актуальные проблемы гуманитарных наук сборник научных трудов студентов, аспирантов и молодых ученых 21-22 апреля 2011 г., Томск: / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ) . — Томск : Изд-во ТПУ , 2011 . — [С. 170-172] . — Заглавие с титульного листа. — [Библиогр.: с. 172 (3 назв.)]. — Свободный доступ из сети Интернет. — Adobe Reader..

8. Костина, В. В.. Мотивация персонала на эффективную работу согласно целям организации [Электронный ресурс] / В. В. Костина; науч. рук. Н. В. Чичерина // Ресурсоэффективные системы в управлении и контроле: взгляд в будущее сборник научных трудов V Международной конференции школьников, студентов, аспирантов, молодых ученых, г. Томск. 3-8 октября 2016 г.: в 3 т.: / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ) . — 2016 . — Т. 3 . — [С. 31-32] . — Заглавие с титульного экрана. — Свободный доступ из сети Интернет..

9. Кочергина, А. А.. Healthcare management - новая технология стимулирования персонала = Healthcare management- new technology personnel incentive [Электронный ресурс] / А. А. Кочергина // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине сборник научных трудов III Международной научной конференции, 23-26 мая 2016 г., Томск: в 2 ч.: . — 2016 . — Ч. 2 . — [С. 66-70] . — Заглавие с титульного экрана.

— [Библиогр.: с. 70 (3 назв.)]. — Свободный доступ из сети Интернет..

10. Л.И. Жуков, В.В. Горшков Справочное пособие по труду и заработной плате, Москва «Финансы и Статистика» 1990 г.

11. Маклакова, Таисия Глебовна. Нематериальное стимулирование персонала, как важная составная часть мотивации работников в организации [Электронный ресурс] / Т. Г. Маклакова, Э. Р. Бикова; науч. рук. З. В. Криницына // Энергия молодых - экономике России сборник научных трудов XIII Международной научно-практической конференции студентов и молодых ученых, г. Томск, 16-19 апреля 2012 г.: в 2 ч.: / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ) ; Вольное экономическое общество России ; Международный союз экономистов (МСЭ) ; ред. коллегия В. В. Еремин ; Ю. С. Нехорошев ; Г. А. Барышева ; И. Е. Никулина ; Т. Б. Варлачева ; И. В. Кашук ; Е. Ю. Маталасова . — 2012 . — Ч. 2 . — [С. 129-131] . — Заглавие с титульного экрана. — [Библиогр.: с. 131 (3 назв.)]. — Свободный доступ из сети Интернет. — Adobe Reader..

12. Марчук, Вероника Ивановна. Стимулирование персонала в системе менеджмента организации [Электронный ресурс] / В. И. Марчук // Энергия молодых - экономике России сборник научных трудов XIII Международной научно-практической конференции студентов и молодых ученых, г. Томск, 16-19 апреля 2012 г.: в 2 ч.: / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ) ; Вольное экономическое общество России ; Международный союз экономистов (МСЭ) ; ред. коллегия В. В. Еремин ; Ю. С. Нехорошев ; Г. А. Барышева ; И. Е. Никулина ; Т. Б. Варлачева ; И. В. Кашук ; Е. Ю. Маталасова . — 2012 . — Ч. 2 . — [С. 136-137] . — Заглавие с титульного экрана. — [Библиогр.: с. 137 (4 назв.)]. — Свободный доступ из сети Интернет. — Adobe Reader..

13. Мелихова, И. А.. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Электронный ресурс] / И. А. Мелихова; науч. рук. Н. Н. Макарова // Экономика России в XXI веке сборник научных трудов XI Международной научно-практической конференции

"Экономические науки и прикладные исследования: фундаментальные проблемы модернизации экономики России", посвященной 110-летию экономического образования в Томском политехническом университете, г. Томск, 18-22 ноября 2014 г.: в 2 т.: / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ) ; ред. кол. Г. А. Барышева [и др.] . — 2014 . — Т. 2 . — [С. 234-238] . — Заглавие с титульного экрана. — [Библиогр.: с. 238 (9 назв.)]. — Свободный доступ из сети Интернет. — Adobe Reader..

14. Мингалев, А. В.. Роль мотивации и стимулирования персонала в процессе улучшения деятельности организации [Электронный ресурс] / А. В. Мингалев; науч. рук. И. В. Плотникова // Неразрушающий контроль: электронное приборостроение, технологии, безопасность сборник трудов IV Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных, Томск, 26-30 мая 2014 г.: в 2 т.: / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ) . — 2014 . — Т. 1 . — [С. 116-117] . — Заглавие с титульного листа. — [Библиогр.: с. 117 (5 назв.)]. — Свободный доступ из сети Интернет. — Adobe Reader..

15. Назарова Г. В. Стимулирование трудовой деятельности как составной элемент концепции достойного труда / Г. В. Назарова, Э. Р. Степанова // Бизнес Информ. – 2013. – № 6 [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-kak-sostavnoy-element-kontseptsii-dostoynogo-truda> (22.06.2016).

16. Одегов, Ю.Г. Экономика труда.—М.: Альфа-Пресс, 2007

17. Прудникова, К. О.. Мотивация и стимулирование персонала как один из эффективных методов управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс] / К. О. Прудникова; науч. рук. Е. А. Грахова // Проблемы управления рыночной экономикой межрегиональный сборник научных трудов: / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ) ; под ред. И. Е. Никулиной ; Л. Р. Тухватулиной ; Н. В. Черепановой . — 2015 . — Т. 2 . — [С. 150-153] . — Заглавие с титульного экрана. — [Библиогр.: с. 153 (3 назв.)]. — Свободный доступ из сети Интернет. — Adobe Reader..

18. Самбурская, М. А.. Стимулирование персонала как ключевой аспект эффективности предприятия [Электронный ресурс] / М. А. Самбурская; науч. рук. И. Г. Видяев // Проблемы управления рыночной экономикой межрегиональный сборник научных трудов: / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ) ; под ред. И. Е. Никулиной ; Л. Р. Тухватулиной ; Н. В. Черепановой . — 2015 . — Т. 2 . — [С. 154-155] . — Заглавие с титульного экрана. — [Библиогр.: с. 155 (2 назв.)]. — Свободный доступ из сети Интернет. — Adobe Reader..

19. Сидорова, Ольга Павловна. О современной мотивации [Электронный ресурс] / О. П. Сидорова // Инновационные технологии и экономика в машиностроении сборник трудов V Международной научно-практической конференции, г. Юрга, 22-23 мая 2014 г.: в 2 т.: / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ), Юргинский технологический институт (ЮТИ) ; под ред. Д. А. Чинахова . — 2014 . — Т. 2 . — [С. 137-139] . — Заглавие с титульного листа. — [Библиогр.: с. 139 (4 назв.)]. — Свободный доступ из сети Интернет. — Adobe Reader..

20. Старцева, Р. А.. Мотивация и стимулирование персонала на современных предприятиях = Motivation and stimulation of personnel in modern organizations [Электронный ресурс] / Р. А. Старцева // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине сборник научных трудов II Международной конференции, 19-22 мая 2015 г., Томск: / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ) ; ред. кол. О. Г. Берестнева [и др.] . — Томск : Изд-во ТПУ , 2015 . — [С. 487-488] . — Заглавие с титульного экрана. — [Библиогр.: с. 488 (3 назв.)]. — Свободный доступ из сети Интернет. — Adobe Reader..

21. Сычева, А. О.. Мотивация персонала как фактор повышения эффективности производства [Электронный ресурс] / А. О. Сычева, И. В. Плотникова; науч. рук. И. В. Плотникова // Неразрушающий контроль: электронное приборостроение, технологии, безопасность сборник трудов IV Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и

молодых учёных, Томск, 26-30 мая 2014 г.: в 2 т.: / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ) . — 2014 . — Т. 1 . — [С. 152-155] . — Заглавие с титульного листа. — [Библиогр.: с. 155 (6 назв.)]. — Свободный доступ из сети Интернет. — Adobe Reader..

22. Хоменко, Игорь Сергеевич. Оплата труда как инструмент управления в организации [Электронный ресурс] / И. С. Хоменко // Актуальные проблемы гуманитарных наук сборник научных трудов студентов, аспирантов и молодых ученых 21-22 апреля 2011 г., Томск: / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ) . — Томск : Изд-во ТПУ , 2011 . — [С. 142-143] . — Заглавие с титульного листа. — [Библиогр.: с. 143 (3 назв.)]. — Свободный доступ из сети Интернет. — Adobe Reader..

23. Шадрина, О. А.. Проблемы системы мотивации персонала [Электронный ресурс] / О. А. Шадрина; науч. рук. М. Н. Янушевская // Неразрушающий контроль: электронное приборостроение, технологии, безопасность сборник трудов V Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных, Томск, 25-29 мая 2015 г.: в 2 т.: / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ) . — Т. 1 . — [219-222] . — Заглавие с титульного экрана. — [Библиогр.: с. 222 (3 назв.)]. — Свободный доступ из сети Интернет. — Adobe Reader..

24. Экономика и социология труда : учебник для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по специальности 062100 Управление персоналом / под ред. А. Я. Кибанова ; Государственный университет управления. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 583 с. : ил. – (Высшее образование. Бакалавриат) (Учебник).

25. Электронный ресурс Инструкция: как рассчитать зарплату [<http://nebopro.ru/raschet-zp>]

26. Электронный ресурс Сайт «Мария-Ра» [<http://www.maria-ra.ru/>]

27. Электронный ресурс ООО «Розница К-1» [https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1052242262478_2225074005_OOO-

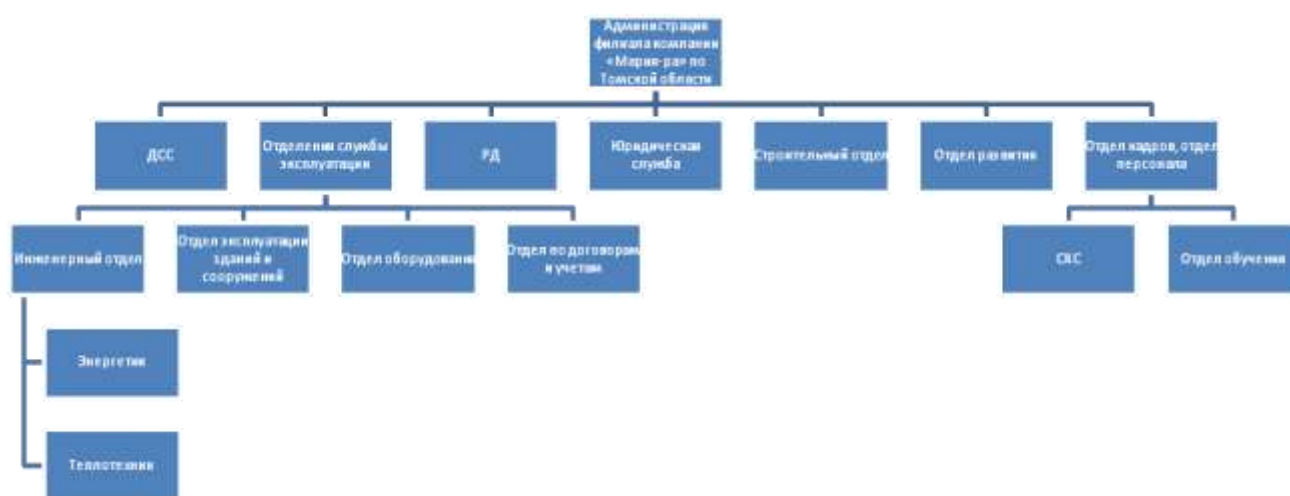
[ROZNICA-K-1](#)]

28. Электронный ресурс Совершенствование системы управления сети
розничных магазинов [

<http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/26848/1/TPU166668.pdf>]

Приложение А.

Организационная структура филиала по ТО



Магазин

Магазин

Магазин

Приложение Б

Система оплаты труда сотрудников с учетом изменений в ООО «Розница К-1»

Ежемесячные показатели премирования

Выполнение плана товарооборота	
Было	Стало
<p>Должность – УО, ЗУО, товаровед, администратор, продавец, кассир-операционист, грузчик.</p> <p>База для начисления премии – управленческий оклад</p> <p>Процент премии зависит от процента выполнения плана товарооборота</p>	<p>Должность – УО, ЗУО, товаровед, администратор</p> <p>База для начисления премии – управленческий оклад</p> <p>Процент премии зависит от процента выполнения плана товарооборота</p>

Выполнение норматива списания	
Было	Стало
<p>Должность – УО, ЗУО, товаровед, администратор, продавец, кассир-операционист, грузчик.</p> <p>База для начисления премии – управленческий оклад за межинвентаризационный период</p> <p>Процент премии зависит от фактического процента списания с учетом допустимого отклонения</p>	<p>Должность – УО, ЗУО, товаровед, администратор</p> <p>База для начисления премии – управленческий оклад за межинвентаризационный период</p> <p>Процент премии зависит от фактического процента списания с учетом допустимого отклонения</p> <p>Норматив утверждается Приказом собственника Компании</p>

Норматив утверждается Приказом собственника Компании	
---	--

Личный вклад	
Было	Стало
<p>Должность – УО, ЗУО, товаровед, администратор, продавец, кассир-операционист, грузчик, убощица</p> <p>База для начисления премии – управленческий оклад</p> <p>Процент премии зависит от среднего количества набранных баллов/замечаний в отчетном периоде</p>	<p>Должность – УО, ЗУО, товаровед, администратор</p> <p>База для начисления премии – управленческий оклад</p> <p>Процент премии зависит от среднего количества набранных баллов/замечаний в отчетном периоде</p>
Выполнение плана по нагрузке	
Было	Стало
<p>Должность – УО, ЗУО, товаровед, администратор, продавец, кассир-операционист, грузчик.</p> <p>База для начисления премии – управленческий оклад</p> <p>Процент премии зависит от выполнения плана по нагрузке</p> <p>Норматив нагрузки для магазинов утверждается Приказом директора Компании</p>	<p>Должность – УО, ЗУО, товаровед, администратор</p> <p>База для начисления премии – управленческий оклад</p> <p>Процент премии зависит от выполнения плана по нагрузке</p> <p>Норматив нагрузки для магазинов утверждается Приказом директора Компании</p>

Показатели квартального премирования

Лучший магазин по динамике товарооборота	
Было	Стало
<p>Должность – УО, ЗУО, товаровед, администратор, продавец, кассир-операционист, грузчик, уборщица</p> <p>База для начисления премии – средний управленческий оклад за квартал</p>	<p>УО, ЗУО, товаровед, администратор</p> <p>База для начисления премии – средний управленческий оклад за квартал</p>

Лучший магазин по эффективности товарооборота	
Было	Стало
<p>Должность – УО, ЗУО, товаровед, администратор, продавец, кассир-операционист, грузчик, уборщица</p> <p>База для начисления премии – средний управленческий оклад за квартал</p>	<p>УО, ЗУО, товаровед, администратор</p> <p>База для начисления премии – средний управленческий оклад за квартал</p>

Показатели годового премирования

Процент прироста товарооборота	
Было	Стало
	<p>Должность - администратор, продавец, кассир-операционист, грузчик, уборщица</p> <p>База для начисления премии – средний управленческий оклад за год</p>

Виды дополнительных выплат

Оплата за ночные часы	
Было	Стало
<p>При круглосуточном режиме работы магазина проводится доплата на основании табеля в размере 30 % к управленческому окладу за работу с 24 ч. До 7 ч. Утра</p> <p>Оплата не распространяется на должности – УО,ЗУО,СЧЗ</p>	<p>При круглосуточном режиме работы магазина проводится доплата на основании табеля в размере 20 % к управленческому окладу за работу с 24 ч. До 7 ч. Утра</p> <p>Оплата не распространяется на должности – УО,ЗУО,СЧЗ</p>

Оплата по другим должностям	
Было	Стало
<p>При подмене (подработке) – для сотрудников розничной сети кроме УО, СЧЗ, продавец-универсал в другом подразделении, оплата производится в размере: тарифная</p>	<p>При подмене (подработке) – для сотрудников розничной сети кроме УО, СЧЗ, продавец-универсал в другом подразделении, оплата производится в размере: тарифная</p>

ставка (по должности трудоустройства)*1,3*количество отработанных часов	ставка (по должности трудоустройства)*количество отработанных часов
---	---

Приложение В.

Группы населенных пунктов Томской области по территориальному принципу

Группа I	Группа II	Группа III	Группа IV
Богашево	Асино	Зырянское	Бакчар
Зональная Ст.	Лоскутово	Кожевниково	Колпашево
Корнилово	Молодежный	Моряковский затон	Кривошеено
Кисловка	Рыбалово	Октябрьское	Мельниково
Северск		Первомайское	Молчаново
Томск		Самусь	Подгорное
			Тогур

Стоимость часа работы для разных должностей в зависимости от группы населенных пунктов

Должность	Часовые тарифные ставки по группам населенных пунктов, руб./час			
	Группы			
	I	II	III	IV
Товаровед	127	112	112	127
Старший администратор, администратор, кассир- операционист, грузчик, продавец, продавец-кондитер, кассир-	127	112	112	127

операционист 2 кат.				
Уборщица	75	66	75	75
Лифтер	66	66	66	66
Дворник	65	61	61	61
СЧЗ Продавец выкладки	61	61	61	61
Продавец-универсал	90	90	90	90

Приложение Г

Опросный лист

Опрос

1.Ваша

должность _____

2. Сколько времени вы работаете в ООО «Розница К-1» (сеть магазинов «МарияРа»)? _____

3. Удовлетворяет ли вас ваша заработная плата? _____

4. Знаете ли вы из каких начислений состоит ваша заработная плата? (перечислите) _____

5. Какие из перечисленных ниже отпусков предоставляются в вашем учреждении:

- ежегодный оплачиваемый отпуск;
- дополнительный оплачиваемый отпуск;
- отпуск без сохранения заработной платы;
- учебный отпуск;
- отпуск по уходу за ребенком;
- отпуск по беременности и родам.

6. По какому принципу вам начисляется ежегодный оплачиваемый отпуск, учебный отпуск, отпуск по беременности и родам, отпуск по уходу за ребенком.

7. Есть ли в вашей организации материально денежное стимулирование? (подчеркните или добавьте свое.)

- Заработная плата
- Премии

-Участие в акционерном капитале

-Планы дополнительных выплат

8. Есть ли в вашей организации материально не денежное стимулирование (подчеркните или добавьте свое.)

-Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом

-Организация питания

-Стипендиальные программы

-Программы обучения персонала

-Программы жилищного строительства

-Страхование жизни

-Отчисления в пенсионный фонд

-Медицинское страхование

9. Есть ли в вашей организации не материальное стимулирование? (подчеркните или добавьте свое.)

-Стимулирование свободным временем

-Трудовое или организационное стимулирование

-Моральное стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания

10. Считаете ли вы объективным распределение стимулирующих средств между сотрудниками. (Поясните)

11. Если вы не согласны с распределением стимулирующих премий, предложите свой вариант решения данной проблемы.

